MEDZINÁRODNÁ VEDECKÁ KONFERENCIA DOKTORANDOV
FAKULTY PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE
pri príležitosti 70. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN
FBM WU IN BRATISLAVA
zum 70. Jubiläum der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU IV.

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN IV.

4.11.2010

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE

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

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

ISBN: 978-80-225-3097-2

LOKALIZÁCIA ÚZKYCH MIEST
LOCATION OF BOTTLENECKS

Abrmanová Petra, Boorová Brigita[1]

Kľúčové slová: Logistika, DBR systém, logistický informačný systém, úzke miesta.

Key words: Logistics, DBR system, logistic information system, bottlenecks.

JEL Classification: L11, L16, L51

Abstract

As a result of the analysis and generalization of knowledge to propose a performance improvement of the optimization of production resources on the principles of the theory bottlenecks using logistics information system. I described the links LIS and cooperative activities within the narrow space. These are the subsystems that have continuity in the organization and in particular the deployment of equipment, work items and labor in terms of the various links. An indication of this trend should be an important part of business activity.

ÚVOD

Logistika je oblasťou, na ktorej sa takmer najviac odráža dynamika súčasnej doby. Ak by svet fungoval každý deň rovnako, alebo sa dal aspoň predvídať, stačila by na plánovanie logistiky iba mapa, papier a pero. Nové požiadavky zákazníkov a ponuky dodávateľov, príroda i ľudia náš svet však neustále menia. Logistika si vyžaduje vysoko sofistikované systémy, schopné efektívne zozbierať, poskytnúť a spracovať veľké množstvo informácií.

Žijeme v náročnej dobe. Náročnej na množstvo, dokonca záplavu informácií, ktoré sa na nás denne chrlia z masmédií. Sú to najrozmanitejšie informácie, často však vychádzajúce z jednostranného pohľadu. Každý krok má za následok dominový efekt. V tomto ponímaní je logistika intuitívne chápaná ako oblasť väčšiny manažérov a špecialistov. Spočíva zo systémovo usporiadanej a ucelenej interpretácii pohybu hmôt a s tým súvisiacich informačných transformácií nevyhnutných pre ich efektívne riadenie. Zaoberá sa riešením v celom výrobnom reťazci, t.j. všetkými pohybmi materiálu, služieb a informácií od ich vzniku až po ich prevzatie zákazníkom. Hlavným cieľom je posilniť pozíciu výrobcu na trhu. Finálny produkt má byť čo najlepšie predávaný a čo najviac uspokojovať potreby zákazníka, či už sa jedná o zákazníka alebo o služby. A samozrejme, finálny produkt má byť pre podnik čo najziskovejší. Ide o pružné a hospodárne dosiahnutie daného konečného efektu. V rámci tejto fázy dochádza k vybudovaniu logistického systému, čo sa prejavuje komplexným, systémovým prístupom zahrňujúcim potenciál výroby, zásobovania, prípravy výroby a jej

[1] Ing. Petra Abrmanová, petraabrmanova@gmail.com, Ing. Brigita Boorová, boorova@euba.sk, školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky.

spotreby. Pre tento účel sa vybudovala elektronická integrovaná logistika s rozsiahlym využitím elektroniky a optimalizácie výroby.

V súčasnom trhovom hospodárstve môže byť úspešný iba ten podnik, ktorý dokáže uspokojovať čím ďalej tým náročnejšie potreby zákazníkov. Nestačí iba vyrobiť kvalitný tovar alebo pripraviť kvalitné služby, ale je potrebné postarať sa o to aby boli k dispozícii v správnom množstve, na správnom mieste, v správnom okamžiku, a to s vynaložením primeraných nákladov.

Logistika sa stala jednou z najdôležitejších podnikových funkcií, podobne ako sú marketing, financovanie alebo personalistika. V dnešnej dobe je neoddeliteľnou súčasťou každého podniku.

SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP

Veľa podnikov sa v súčasnosti snaží implementovať rôzne metodiky, ktoré majú pomôcť vyrábať pri nižších nákladoch a hlavne eliminovať plytvanie v ich výrobe. Treba si však uvedomiť, že veľa procesov, ktoré sa vykonávajú, nepridávajú hodnotu výrobku. Pri veľmi slabej informovanosti o stave rozpracovanej výroby v jednotlivých výrobných krokoch, pri množstve „čiernych dier“ v procese výroby, pri fixnom pláne výroby a nepružnej, komplikovanej reakcii na zmeny plánu výroby na základe požiadaviek zákazníka je čas na zmeny. Optimalizácia je systémom neustáleho zlepšovania a vo vývoji výrobného systému môže byť vykonávaná do nekonečna na všetkých výrobných procesoch.
Životné cykly výrobkov a výrobných systémov sa skrátili z rokov na mesiace a v konkurencii vyhrávajú dnes hlavne rýchli. Pri koľkých percentách z priebežnej doby zákazky tvorí čas produktívnych činností? Je to 40% alebo 90%?

Pri samotnom systémovom prístupe je veľmi v pozornosti logistický systém, ktorý je považovaný za zvláštny druh multisystému definovaný na jednom logistickom objekte v ponímaní dynamických, učiacich sa a samo organizujúcich schopností zlepšovať vlastnú štruktúru a organizáciu v záujme dosiahnuť vyššiu kvalitu systému. Tieto danosti nie je možné skúmať samostatne, ale iba vo vzájomných súvislostiach a predovšetkým v synergickom chápaní konečného efektu na úrovni celku.

Logistický multisystém delíme na tieto základné druhy:[2]

- Systém technicko–technologický – sú rôzne technické prostriedky a zariadenia, budovy, dopravná komunikácia, plochy a s nimi spojená ľudská obsluha. V širšom systéme má postavenie bázického systému so vstupmi a výstupmi hmotnej, energetickej a informačnej povahy,
- Systém riadenia – je zmiešaný dynamický systém. Uskutočňujúci proces logistického riadenia, snažiaci sa vyvolať také chovanie, stav, alebo usporiadanie tohto bázického systému, ktoré vedie k dosiahnutiu konečného efektu s minimálnou potrebou času a s čo najvyššou hospodárnosťou.
- Informačný systém – zmiešaný systém spracovávajúci, prenášajúci a uchovávajúci informácie pre potreby systému riadenia. Jeho väzbami sú toky informácií sprostredkovávané nosičmi informácií. Od tohto systému sa vyžaduje, aby informácie

[2] PERNICA, P. 2005. Logistika – vymedzenie a teoretické základy. Praha: VŠE, 1994, 43 str.

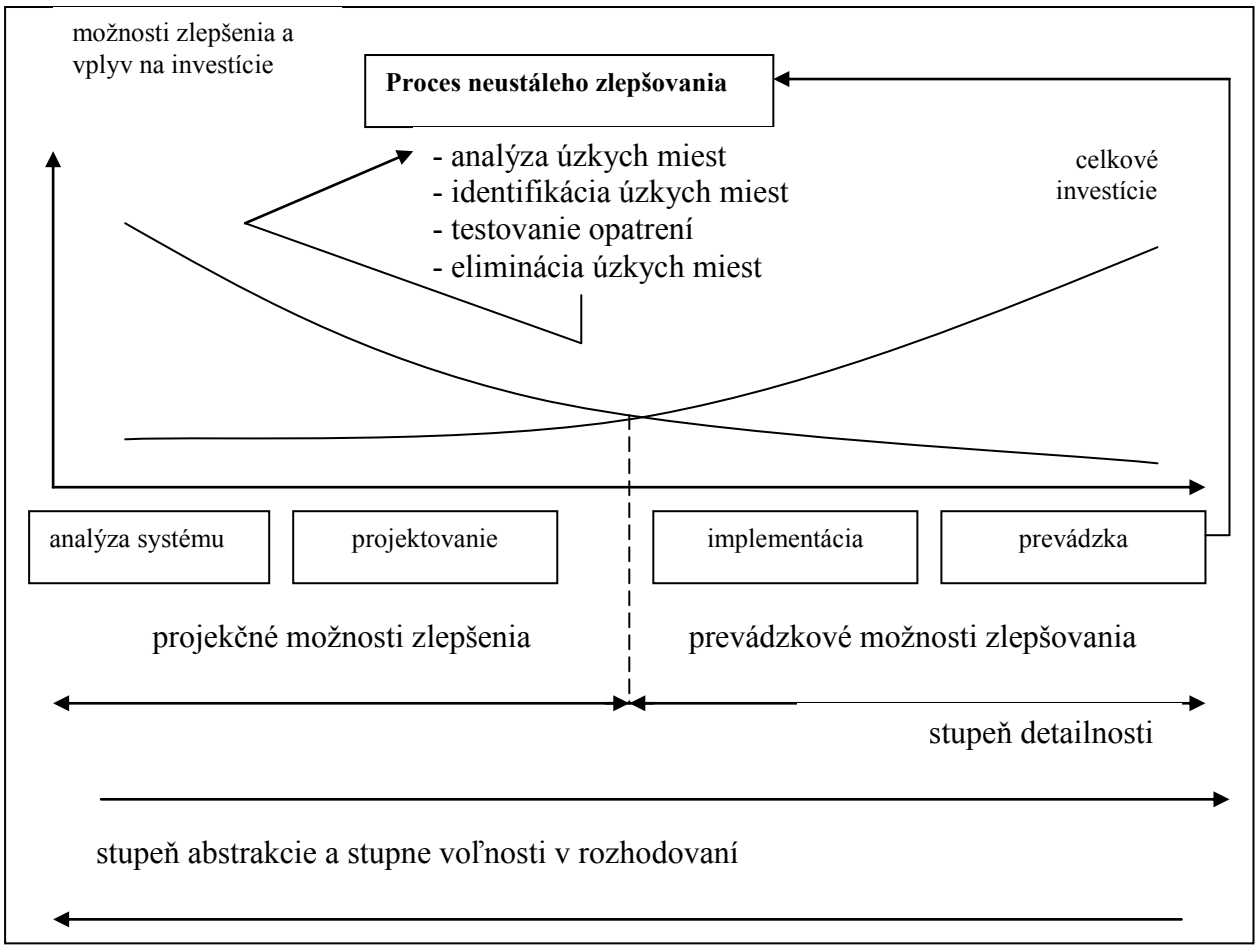
poskytoval na potrebnom mieste, v požadovanom čase, v zodpovedajúcom rozsahu a vo vhodnej forme.

- Komunikačný systém – sústava technických prostriedkov a zariadení prenosovej, organizačnej, automatizačnej a výpočtovej techniky a ľudí, slúžiacich potrebám IS.

V jednom uhle pohľadu sa zameriava na logistické reťazce dôležité pre podnik uskutočňujúce obchodnú činnosť a na druhej strane sa nám vynára sled na všetky logistické reťazce dôležité pre priemyselný podnik, ktoré sa týkajú zásobovania, prietoku materiálu podnikom a dodávok hotových výrobkov zákazníkom. Podniková logistika prechádza veľmi dynamickým vývojom, v rámci distribúcie, zásobovania, integrácii funkcií v podniku a celkovou optimalizáciou.

Lokalizácia úzkych miest

Postaviť maximálnu produkciu výrobného procesu na obmedzenie jeho úzkym miestom, je veľmi zložitý komplex systému riadenia výroby.



Obr. 1 Aplikačné oblasti analyzovaných úzkych miest [3]

[3] KOŠTURIAK J. 2002. Rozvoj vedy a technológií v stratégii rozvoja revitalizácie priemyslu SR. Bratislava. SARC, s. 65.

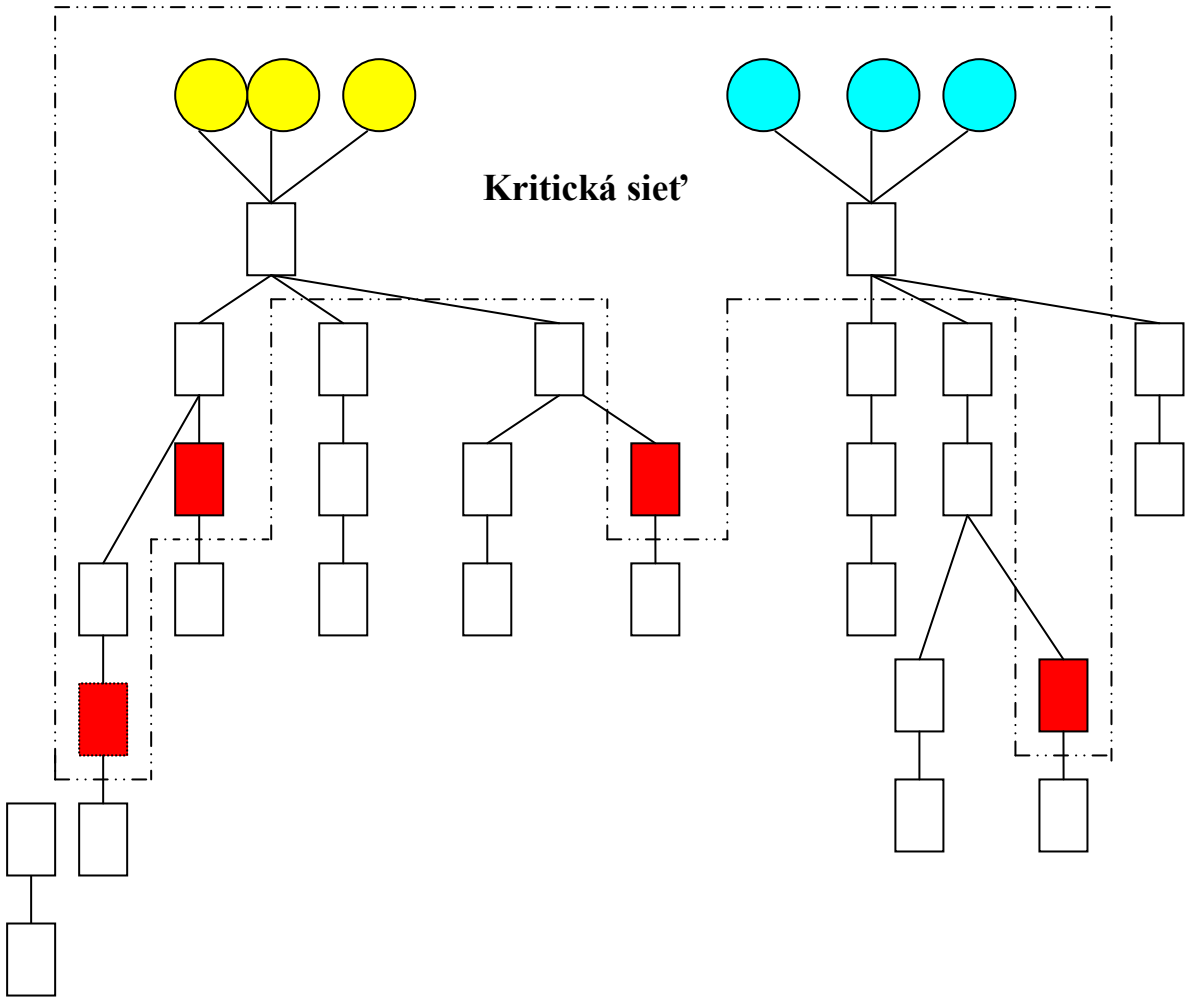
Ide o princíp, pri ktorom sa výrobné zdroje delia na úzkoprofilové a ostatné. V tomto prípade riadenie nepoužíva ani systém tlaku ani ťahu, ale začína od úzkeho miesta vo výrobe na obe strany.

Analýza úzkeho miesta je rozhodujúci článok, od ktorého začína rozvrhnutie výroby i celkové riadenie. Základ tvorí identifikácia úzkoprofilových pracovísk a potom sa od toho odvíja aj plánovanie a využitie kapacít ostatných pracovísk. Lokalizácia úzkych miest spočíva z rozčlenení na kritickú a nekritickú oblasť v sieťovom grafe výrobku, ako je to uvedené na obrázku č. 2.[4] Kritická oblasť obsahuje úzke miesta, ako aj všetky následné zariadenia materiálového toku. Pred kritickými miestami sa nachádzajú faktory, ktoré sú zastúpené v nekritickej sieti. Celá danosť vychádza z toho, že sa za sebou nestretávajú žiadne dve úzke miesta v rámci jednej časti sieťového grafu.

Pri lokalizácii úzkych miest je dôležitý logistický reťazec z materiálových tokov, ktorý prebieha medzi rôznymi článkami vo výrobe. Materiálový tok je po určení úzkeho miesta , uvedený do chodu tak, aby s dopredu určenou spoľahlivosťou bol materiál k dispozícii na danom mieste, v potrebnom množstve a v požadovanej dobe. Nasadený plynulý tok je výsledkom decentralizovaného riadenia a fungovania jednotlivých pracovísk podľa princípu samoregulácie.

Mnohé súčasné systémy plánovania a riadenia výroby založené na "princípe tlaku" vznikali v šesťdesiatych rokoch minulého storočia a na základe toho nemôžu výrobcom poskytovať účinný nástroj plnenia požiadaviek zákazníkov a boja s konkurenciou. Systém tlaku je založený na predpoklade, že počítačový model výrobného systému je neustále aktualizovaný, reaguje na zmeny vo výrobe a navrhuje nové optimálne riešenia. Ukazuje sa však, že v praxi tento predpoklad nie je možné splniť. Výsledkom je, že počítačový systém riadenia zaostáva za skutočnosťou vo výrobe a vlastne je len systémom evidencie, nie systémom riadenia. Riadenie výroby potom ostáva na intuícii a skúsenostiach výrobného manažmentu. Spôsob riadenia procesu realizácie objednávky a materiálového toku poskytuje enormný potenciál zlepšení s výrazným dopadom na získanie konkurenčnej schopnosti, zníženie nákladov a zvýšenie ziskovosti.

[4] DUPAĽ, A., BREZINA, I.2006. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: SPRINT, 2006, s. 97.



Legenda:

Objednávky

Úzke miesta

Ostatné miesta (nekritické)

Kritická sieť(oblasť)

Obr. 2 Lokalizácia úzkych miest

Celá lokalizácia je principiálne určená na dielenské riadenie výroby a veľmi citlivo reaguje na zmeny údajov, ako napr. nové výrobné objednávky, no najmä na zmenu výrobného programu.

Drum-Buffer-Rope systém (ďalej iba DBR), patrí do oblasti synchronizácie tokov a pomáha manažérom riešiť problémy s plnením termínov.

Využíva úzke miesto výrobného systému a tým určuje takt výroby, teda tempo uvoľňovania materiálu na vstupe do výroby, taktiež i maximálny prietok výrobných objednávok systémom. Úzke miesto obvykle predstavuje pracovisko, ktoré z nejakých príčin obmedzuje plnenie požiadaviek kladených na celý výrobný systém. Na tomto základe teda nemá význam uvoľňovať do výroby viac materiálu, ako môže prejsť úzkym miestom. Táto funkcia úzkeho miesta sa nazýva **Drum (bubon)**. Je to plán zdroja s kapacitným obmedzením, pretože udáva tempo, v ktorom výrobky postupujú výrobou.

Ak je cieľom maximalizovať prietok výrobným systémom, je potrebné zabezpečiť, aby úzke miesto pracovalo nepretržite s maximálnou mierou využitia. Každá minúta stratená na úzkom mieste znamená minútu straty kapacity celého výrobného systému, teda zníženie prietoku a stratu tržieb. Vhodne dimenzovaný **Buffer (zásobník)** je spôsob ako úzke miesto ochrániť pred nedostatkom materiálu. Primárnym cieľom je ochrániť plánovaný termín ukončenia výrobnej úlohy od typických problémov vo výrobe (poruchy, nedostupnosť zdrojov, atď.). V DBR sa môžeme stretnúť s nasledujúcimi druhmi časových zásobníkov:

- expedičný zásobník – chráni termín odvedenia zákazky,
- zásobník pred úzkym miestom – ochraňuje úzke miesto
- montážny zásobník - zabezpečuje, aby na montážnom pracovisku, do ktorého vstupuje komponent z úzkeho miesta, boli v predstihu pripravené všetky zvyšné komponenty.

Riadenie zásobníka môžeme definovať i ako monitorovanie postupu výroby prostredníctvom kontroly plnenia objednávky v čase. Celý časový zásobník je rozdelený do troch zón. Snahou manažéra je monitorovať priebeh plnenia objednávky v čase. Reakcia na „dieru“ sa líši od zóny k zóne. V expedičnej sa snažíme urýchliť plnenie výrobnej úlohy, pretože je to posledná časová zóna pred vnútorným termínom odvedenia úlohy a následne potom typickým prejavom vo výrobe je panika na konci týždňa zo strachu z omeškania termínov.

Zásobník je prepojený so vstupom do systému cez **Rope (lano),** ktoré udáva dobu potrebnú na príchod materiálu do zásobníka. Je to metóda načasovaného dodania súčiastok do výroby. Dĺžka lana sa určuje na základe skúseností a potom sa upravuje podľa toho, koľko objednávok je v zásobníku. Nesmie byť ani prázdny, ani preplnený.

Koordinácia logistického informačného systému a systému DBR

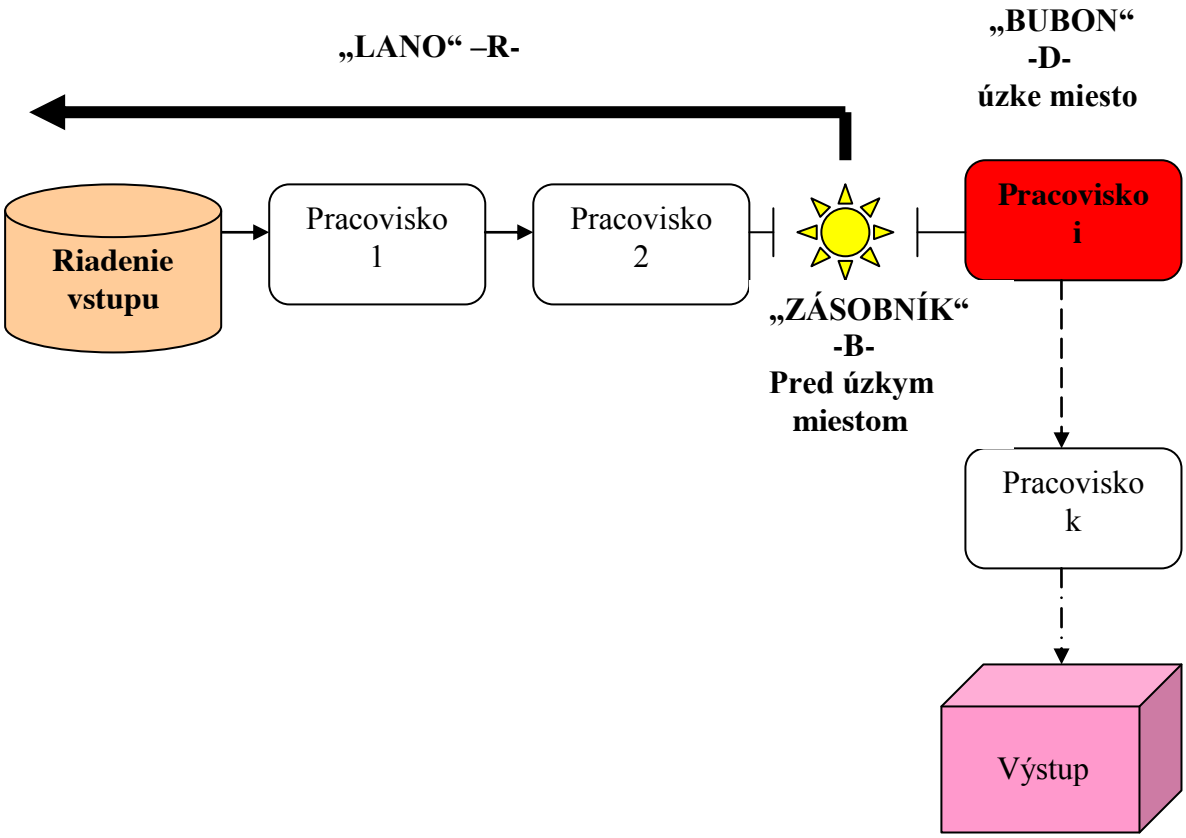
Logistický informačný systém v sebe zahŕňa oblasť personálu, zariadenia a technológie prepojenej do jedného informačného toku užívateľom pre potreby plánovania, riadenia, kontroly a analýzy fungovania logistického systému. Jeho obsahom je nielen organizácia procesu, ale aj jeho použitie. Komponentmi logistického informačného systému sú počítače fungujúce na základe určitého programového zabezpečenia, riadené zodpovedajúcim riadiacim personálom.

Na rozdiel od logistiky, ktorej základným prvkom je materiálový tok, objektom informačnej logistiky je tok informácií. Informačný tok je plne generovaný materiálovým tokom. K týmto tokom dochádza súbežne a materiálový tok v plnej miere ovplyvňuje tok informácií.

Riadiaci systém DBR zahrňuje plánovanie, organizovanie, koordináciu, informovanie, rozhodovanie, uskutočňovanie a kontrolu strategických, dispozičných a operatívnych

logistických operácií a činností. Do pozornosti dávam i zabezpečenie informačného systému, pri ktorom je základ výber, získavanie, spracovanie, kontrola, uchovávanie a prenos dát na príslušnom mieste v požadovanej štruktúre a v požadovanom čase, vo forme informácií potrebných k rozhodovaniu.

Prvkom logistického systému a systému DBR je objekt, ktorý nepodlieha ďalšej dekompozícii, zatiaľ čo prvkom logistického informačného systému môže byť automatizované pracovné miesto riadiaceho personálu, informačná časť systému riadenia organizácie alebo vyčlenená skupina riadiacich pracovníkov plniacich informačné funkcie.
V súčasnej dobe sú oba systémy vnímané neoddelene a je medzi nimi blízka závislosť. Je to dôsledkom stáleho vývoja informačných technológií a zavedenie výpočtovej techniky do podnikov. Napomáha efektívnejšie riadiť všetky procesy riadenia a fungovania, ktorých súčasťou je samozrejme aj logistika.



Obr. 3 Štruktúra výrobného procesu DBR

V tejto prepojenosti je dôležitosť kladená v docielení maximálnej efektivity v celkovom meradle. Tento krok však nie je možné vykonať bez kvalitne nastavených procesov a strategickej systematizácie a kontroly jednotlivých fáz.

Kapacita závodu sa rovná kapacite úzkych miest. To, čo úzke miesta vyrobia za hodinu, je ekvivalentom toho, čo za hodinu vyrobí celý podnik. Takže, hodina stratená na úzkom mieste je hodina stratená pre celý systém. Ak úzke miesta nepracujú, tak skutočné náklady sa rovnajú

nákladom na hodinu prevádzky celého systému. To je obrovský položka. Treba optimalizovať využitie úzkych miest, a to tým, keď vezmeme na zreteľ tieto tri hlavné hľadiská:

1. Nemôže sa plytvať časom. Jedným spôsobom plytvania časom úzkeho miesta je prestoj v dobe prevádzky na obed.
2. Práca na zmätkoch - na súčiastkach, na ktorých sa zmätky stanú kvôli nedbalému prístupu pracovníka či zlej kontroly.
3. Nechať plytvať čas na súčiastkach, ktoré nepotrebujeme. Myslí sa tým všetko, čo nie je súčasťou bezprostredného dopytu. Ak sa dodrží tento posledný krok, tak je zaručené, že úzke miesta pracovali iba na tom, čo prispeje k prietokom dnes, nie za 10 mesiacov. Toto je jeden spôsob ako zvýšiť kapacitu úzkych miest. Iný je, zobrať z nich časť záťaže a preniesť ich na neúzke miesta.

ZÁVER

Celé poňatie úzkych miest nie je založené na znižovaní výrobných nákladov, ale je zamerané na rast prietoku. Tým sa prehodnocuje i poradie dôležitosti. V minulosti boli najdôležitejšie náklady, prietok bol na druhom mieste a zásoby boli až tretie. Nová stupnica je odlišná. Najdôležitejší je prietok, potom prídu zásoby – vzhľadom ku svojmu dopadu na prietok – a až v závere sú výrobné náklady. Toto zlepšenie nám poukazuje i nasledovné výhody využitia DBR:[5]

- Konzistentné dodávanie objednávok, uspokojenie potrieb trhu a rastúca spokojnosť zákazníkov.
- Čo najrýchlejší prechod zákaziek rozpracovanou výrobou.
- Zdokonaľuje riadenie zásob a zabezpečuje správne množstvo položky na sklade.
- Odhaľuje skryté kapacity v podniku a riadi kapacitné obmedzenia.
- Zvyšuje výkonnosť a celkovú ziskovosť podniku.

Vytvorenie jednotného logického reťazca spočíva v previazanosti plánovacích, dispozičných a vybavovacích systémov s individuálnymi úlohami. Určitý kontrolný systém by mal byť vytváraný v každom podniku, prípadne by sa mali v riadení používať metódy, ktoré sa môžu začleniť do systémov včasného varovania. Cieľom je, aby systémy identifikovali zmeny ešte skôr, ako sa prejavia vo finančnej oblasti.

Je to jedna z možností dôslednejšieho prístupu, ktorou spoločnosť docieli vybudovanie takého logistického systému, pri ktorom dosiahneme optimalizáciu stroja v spojitosti s celým systémom riadenia výroby v podniku.

[5] SIXTA J., MAČÁT V.2005. Logistika teorie a prax . Brno. CP BOOKS, 2005, ISBN 80-251-0573-3, s. 72 -76.

LITERATÚRA

1. BUJŇÁK J. 2006. Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí. Žilina: EDIS, 2006.
2. DUPAĽ A., BREZINA I. 2006. Logistika v manažmente podniku. Bratislava. Sprint, 2006.
3. GOZORA V. 2002. Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz. Nitra. AGROTAR, 2002.
4. JIRÁSEK J. 1995. Návrat k prosperite. Praha . Grada Publishing, 1995.
5. KOŠTURIAK J. 2002. Rozvoj vedy a technológií v stratégii rozvoja revitalizácie priemyslu SR. Bratislava. SARC, s. 65.
6. MORAVČÍK T. 2009. Transport – dopravné noviny. Žilina: LUXUR, 2009, ISBN 1335-7433.
7. SEIDL, M. 2005. 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. 1995. Názory súkromných podnikateľov SR. Bratislava. Ministerstvo vnútra SR, 1995.
9. SIXTA J., MAČÁT V.2005. Logistika teorie a prax . Brno. CP BOOKS, 2005, ISBN 80-251-0573-3, s. 72 -76.
10. TURAN D. 2006. Riadenie systémov a manažment v systémoch. Bratislava. IRIS, 2006.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

ARTIKEL

Welche Auswirkungen haben die neuen Basel III -Anforderungen auf die Liquiditätsausstattung der Banken?

Dipl.-Kaufmann Ralf Anacker

Ralf.Anacker@web.de

Doc. Ing. Peter Markovič, PhD.

Bratislava
2010

INHALTSVERZEICHNIS

1 KEY WORDS 3

2 ABSTRACT 3

3 SUMMARY 4

4. NEUE MINDESTANFORDERUNGEN AN DIE LIQUIDITÄTS-AUSSTATTUNG DER BANKEN 5
4.1. Aktuelle Regelungen des Basler Komitee für Bankenaufsicht 5
4.2. Quantitative Mindestanforderungen 6
4.3. Liquidity Coverage Ratio (LCR) 6
4.4. Net Stable Funding Ratio (NSFR) 9

5. EWU BANKEN VOR DEM HINTERGRUND DER NEUEN LIQUIDITÄTSANFORDERUNGEN 11

6. AKTUELLE REFINANZIERUNGSSITUATION DER BANKEN 13
6.1. Refinanzierung am Interbankenmarkt 13
6.2. Funding über Notenbanken 14

7. MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN AUF DIE BANKENMÄRKTE 17

LITERATURVERZEICHNIS/QUELLENVERZEICHNIS 20

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Nettozahlungsmittelzufluss 8
Abbildung 2: EWU-Banken verfehlen Mindestliquiditätsquoten deutlich 12
Abbildung 3: Entwicklung der regulatorischen Mindestliquiditätsquoten im Basel III Szenario 13
Abbildung 4: Zinssatz für Hauptrefinanzierungsgeschäfte (%) 15
Abbildung 5: Volumen des LROS nach dem Lehman-Kollaps drastisch ausgeweitet 16

1. KEY WORDS

ASF	- Available Stable Funding
BCBS	- Basel Committee on Banking Supervision
CBP	- Covered Bonds Programm
ECB	- European Central Bank
Facilities	- Facility Programm from ECB
LCR	- Liquidity Coverage Ratio
LROS	- Longer-term Refinancing Operations
NSFR	- Net Stable Funding Ratio
RES	- Required Stable Funding
Refinancing Structure	- Refinancing Structure for banks

2. ABSTRACT

The Basel III regulatory requirements in 2010 from the Basel Committee on Banking Supervision's (BCBS) serve to strengthen significantly bank's liquidity positions and the supervisory review process. The international framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring includes two new measure of liquidity risk: the liquidity coverage ratio (LCR) and the net stable funding ratio (NSFR). [1]

The short-term metric, named LCR, introduces a specified stress scenario and requires bank to maintain liquidity buffers sufficient to cover net cumulative cash outflows at all times during a 30-day period. The structural funding metric, named NSFR, introduces minimum requirements for the use of longer-term and more stable funding sources to finance less liquid assets. [2]

An overly restrictive approach to the definition of liquid assets and requirements for funding certain types of assets with long-term funds, however, could constrain bank's profitability on lending and trading activities and cause displacements in markets for high-quality liquid securities by distorting supply/demand fundamentals.

[1] Vgl. S&P, Global Credit Portal (2010): S.2.
[2] Vgl. Algorithmics, Basel III: What's new? (2010): S.7.

3. SUMMARY

Neue Mindestanforderungen

Als Reaktion auf die Finanzmarktkrise und die oft wiederholten Forderungen, Lehren aus der Krise zu ziehen und Banken stärker und besser zu reglementieren, hat der Basler Ausschuss für Finanzmarktaufsicht der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIS) einen umfassenden Maßnahmenkatalog vorgeschlagen, der allgemein als Basel III bezeichnet wird. Die BIS erklärt in ihrem Papier eine unzureichende Eigenkapital-unterlegung und fehlende Liquidität zur Ursache oder zumindest zum Verstärker für das Scheitern vieler Kreditinstitute während der Marktturbulenzen. Ein Grund für die Schwere der Krise wird von ihr darin gesehen, dass der Bankensektor eine zu starke Abhängigkeit von der Refinanzierung am Kapitalmarkt und eine zu starke Inkongruenz in der Laufzeitenstruktur zwischen Aktiv- und Passivgeschäft aufgewiesen hatte. Ziel des neuen Regelwerks soll es deshalb sein, die Widerstandsfähigkeit des Bankensektors durch eine bessere und umfangreichere Liquiditätssteuerung zu stärken und so zukünftige Krisen zu vermeiden. [3]

Aktuelle Situation der Banken bei der Refinanzierung

Der Interbankenmarkt funktioniert seit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers nur unzureichend; im Mai 2010 verschärfte sich die Situation mit der zunehmenden Sorge um eine Schieflage zahlreicher europäischer Staaten noch einmal deutlich. Dass die Rückzahlung des ersten 12-Monatstenders über 442 Mrd. Euro reibungslos über die Bühne ging und dass die Banken beim für den 1. Juli angesetzten 3-Monatstender erheblich weniger EZB-Liquidität nachgefragt haben, als zuvor befürchtet, wurde von Marktteilnehmern positiv aufgenommen. [4]

Auswirkungen der neuen Liquiditätsanforderungen auf die Refinanzierung

Die vorgeschlagenen Regelungen zur Liquiditätsbevorratung werden die Bilanzstruktur und Profitabilität der Banken beeinflussen. Es wird zu einer Einschränkung der

[3] Vgl. DZ Bank, Basel III – alte Hybrids bekommen Seltenheitswert (2010): S.2.
[4] Vgl. Bley, Gut geschlagen – Geldpolitik der EZB in der Finanzmarktkrise (2009): S.67.

Fristentransformation im Bankensektor kommen, was zwar eine positive Wirkung auf die Stabilität des Bankensektors hat, gleichzeitig aber auch eine seiner zentralen Funktionen beeinträchtigt. Dies kann nicht ohne Wirkung auf die Kreditmärkte bleiben. Mittel- und langfristige Unternehmenskredite werden sich tendenziell verteuern. Große Unternehmen können sich dagegen durch eine stärkere Kapitalmarktorientierung ihrer Fremdkapitalseite wehren, für kleine und mittlere Unternehmen wird dieser Weg aber schwieriger sein. [5]

Des Weiteren werden die Regelungen in vielfältiger Weise auf die Liquidität der Verbriefungsmärkte wirken. Banken werden verbriefte Wertpapiere weniger stark für ihr Liquiditätsmanagement nutzen und die Geschäftsmodelle, etwa von Pfandbriefbanken, könnten durch die Regelungen zum Leverage Ratio einem erheblichen Anpassungsdruck unterliegen. Auch erhöht sich die Eigenkapitalunterlegung von solchen Geschäften, bei denen verbriefte Wertpapiere als Sicherheiten eingesetzt werden. Besonders stark betroffen davon sind Wiederverbriefungen, was sich wiederum auf die Liquidität der primären Verbriefungsmärkte auswirkt. Hier bedarf es einer genauen Analyse der möglichen Auswirkungen, weil funktionierende und liquide Verbriefungsmärkte für die Kapitalbeschaffung der Unternehmen wichtig sind. Da zudem der Liquiditätsentzug auf Märkten in der Regel nicht gleichmäßig verteilt ist, steht zu befürchten, dass vor allem kleine und mittlere Unternehmen von dieser Entwicklung betroffen sein werden. [6]

4. NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE LIQUIDITÄTSAUSSTATTUNG

4.1. Aktuelle Regelungen des Basler Komitee für Bankenaufsicht

Der Basler Ausschuss hat das nicht ausreichende Management und die oft fehlende oder inadäquat durchgeführte Messung von Liquiditätsrisiken als Mitauslöser der Finanzmarktkrise der vergangenen beiden Jahre ausgemacht. Im Unterschied zu den Eigenkapitalunterlegungsvorschriften gab es hinsichtlich der bankaufsichtlichen Behandlung von Liquiditätsrisiken nur einen wenig detaillierten Grundsatz durch den

[5] Vgl. Deloitte, Basel III - Die neuen Liquiditätsanforderungen (2010): S.10.
[6] Vgl. Algorithmics, Basel III: What's new? (2010): S.10.

Basler Ausschuss. Daher gibt es bis heute ein Nebeneinander unterschiedlicher einzelstaatlicher Regelungen, die im Übrigen auch nicht konsequent dem Heimatlandprinzip folgen. In Deutschland sind die derzeit gültigen Regelungen in der Liquiditätsverordnung (LiqV) festgeschrieben, welche auf § 11 des Kreditwesengesetzes beruht. Es ist das Ziel des Basler Ausschusses eine internationale Harmonisierung der Messung, Bewertung und aufsichtsrechtlichen Behandlung von Liquiditätsrisiken zu erreichen. Daher wird bei der Neuregelung im Rahmen von Basel III das Liquiditätsrisiko faktisch als zweiter Stützpfeiler neben den bereits in Säule 1 von Basel II enthaltene Mindesteigenkapitalanforderungen aufgenommen werden. Dazu sollen einerseits regulatorische Standards eingeführt werden und andererseits eine effektivere Überwachung dieser Risiken vorangetrieben werden. [7]

4.2. Quantitative Mindestanforderungen

Der Vorschlages des Baseler Kommitees zur Begrenzung des Liquiditätsrisikos beziehungsweise zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit der Banken gegenüber Liquiditätsschocks sieht zwei Kennzahlen vor, die es jederzeit einzuhalten gilt: Die „Liquidity Coverage Ratio (LCR)", die die Verfügbarkeit eines Bestandes liquider Aktiva adressiert, um den jederzeitigen, kurzfristigen Liquiditätsbedarf (30 Tage) in einem Stressszenario sicherstellen zu können, und die „Net Stable Funding Ratio (NSFR)", die längerfristige, strukturelle Liquiditätsinkongruenzen adressiert und zu begrenzen sucht. Für beide Kennziffern wird jedoch vor ihrer verbindlichen Einführung zunächst eine intensive Beobachtungsphase vorgeschaltet werden. Die Beobachtungsphase für die LCR beginnt 2011 und für die NSFR ist 2012 vorgesehen. Nach den aktuellen Planungen soll die Einführung der LCR mit Beginn des Jahres 2015 und der NSFR zum Jahresanfang 2018 sein. [8]

4.3. Liquidity Coverage Ratio (LCR)

Das Liquidity Cover Ratio (LCR) soll aufzeigen, wie gut eine Bank kurzfristige, durch ein Stress-Szenario ausgelöste Abflüsse von Zahlungsmitteln durch hochwertige liquide

[7] Vgl. Deloitte, Basel III - Die neuen Liquiditätsanforderungen (2010): S.2.
[8] Vgl. Deloitte, Basel III - Die neuen Liquiditätsanforderungen (2010): S.3.

Vermögenswerte kompensieren kann. Sie ist somit eine Kenngröße für die kurzfristige Liquidität. Die Liquiditätskenngröße LCR gibt das Verhältnis von hoch- qualitativen liquiden Vermögenswerten zum Nettozahlungsmittelabfluss während einer 30-Tage-Periode an: [9]

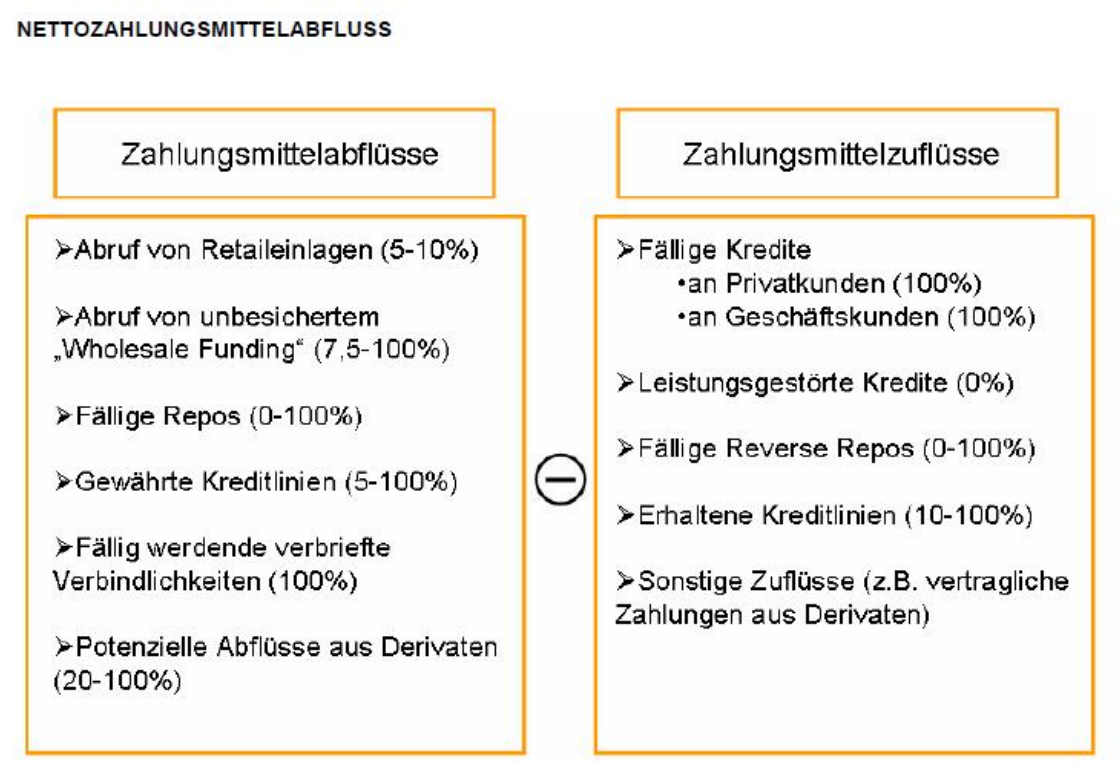
$$\text{LCR} = \frac{\text{Bestand an hochwertigen liquiden Vermögenswerten}}{\text{Nettozahlungsmittelabfluss während einer 30-Tage-Periode}} \geq 100\ \%$$

Als Stress-Szenario muss dabei ein kombinierter systemischer und idiosynkratischer Schock unterstellt werden, bei dem unter anderem das Kreditrating der Bank um drei Stufen (notches) herabgesetzt wird, mindestens 7,5 bis 15 Prozent der Einlagen abgezogen werden, Repo-Finanzierungen nur mehr mit hoch qualitativen Wertpapieren möglich sind, die Marktvolatilität zunimmt und damit die Nachschussverpflichtungen bei Termingeschäften steigen sowie sämtliche gewährte Kreditfazilitäten beansprucht werden. Dieses Stress-Szenario wird vom Basler Ausschuss relativ detailliert vorgegeben, die nationalen Aufsichtsbehörden haben nur geringfügige Wahlrechte bei deren Ausgestaltung.

Als hochqualitative liquide Vermögenswerte kommen neben Bargeld und Zentralbankreserven grundsätzlich solche Wertpapiere in Betracht, die von der Zentralbank als beleihungsfähig eingestuft werden. Explizit erwähnt der Basler Ausschuss hier Wertpapiere, die von Staaten, Zentralbanken, anderen staatlichen Institutionen oder von bestimmten supranationalen Einrichtungen (z. B. Internationaler Währungsfonds) emittiert wurden. Unternehmensanleihen können nur berücksichtigt werden, wenn sie nicht von einem Finanzdienstleistungsunternehmen emittiert wurden, mindestens ein Rating von A- haben und mit einem Abschlag von 15 Prozent ihres Wertes eingerechnet werden dürfen. Zudem muss gesichert sein, dass die Märkte für diese Anleihen eine hinreichende Liquidität aufweisen. Für Verbriefungen - etwa Covered Bonds - gelten analoge Regelungen, wobei hier hinsichtlich des Emittenten nur die Einschränkung gilt, dass sie nicht von der Bank selbst emittiert worden sein dürfen. Außerdem dürfen Unternehmensanleihen und Verbriefungen maximal 40 Prozent des Liquiditätsbestandes ausmachen. [10]

[9] Vgl. Algorithmics, Basel III: What's new? (2010): S.7.
[10] Vgl. Deloitte, Basel III - Die neuen Liquiditätsanforderungen (2010): S.5f.

Der Nenner der LCR - der Nettozahlungsmittelabfluss - ist die kumulierte Summe von Zahlungszuflüssen und Zahlungsabflüssen unter Stressbedingungen innerhalb einer 30-Tagesfrist. Stressbedingung heißt, dass im Hinblick auf die Verbindlichkeiten je nach Kundentypisierung (z.B. Retailkunde, Unternehmen, Staaten), Produktkategorie (Retaileinlagen, Verbindlichkeiten von Nicht-Finanzkunden, Covered Bonds) und Umfang der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Bank unterschiedliche Abzugsfaktoren angesetzt werden, die von 5% (z.B. stabile Retail- und bestimmte Geschäftseinlagen) bis 100% (vollständiger Abzug bei z.B. ABS, Pfandbriefe) reichen. Ein Abflussfaktor von 100% bei Pfandbriefen impliziert, dass über einen Zeitraum von 30 Tagen annahmegemäß keine Emissionen gedeckter Schuldverschreibungen möglich sind (siehe Abbildung 1: Nettozahlungsmittelabfluss).[11]



Quelle: Deutsche Bundesbank

[11] Vgl. Deloitte, Basel III - Die neuen Liquiditätsanforderungen (2010): S.5f.

4.4. Net Stable Funding Ratio (NSFR)

Die zweite angedachte Kennzahl, das Net Stable Funding Ratio (NSFR), beschreibt das Verhältnis von langfristig stabilen Refinanzierungsquellen relativ zu den möglichen Liquiditätsforderungen (also der benötigten Refinanzierung) in einem Stress-Szenario, wobei ausdrücklich auch Liquiditätsanforderungen aus außerbilanziellen Geschäften zu erfassen sind. Somit ist das NSFR eine Kenngröße für die langfristige Liquidität: [12]

$$NSFR = \frac{\text{verfügbare "stabile" Refinanzierung}}{\text{geforderte "stabile" Refinanzierung}} \geq 100\%$$

Um die verfügbare stabile Refinanzierung zu bestimmen, wird für jede Refinanzierungsquelle ein ASF-Faktor („available stable funding") definiert. Dieser ist umso höher, je längerfristig eine Refinanzierungsquelle ist. Beispielsweise beträgt der ASF-Faktor für Eigenkapital und für Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr 100 Prozent, für Einlagen von Retailkunden und Kleinunternehmen mit Restlaufzeiten von weniger als einem Jahr jedoch nur zwischen 90 Prozent und 85 Prozent. Einlagen von sonstigen Nicht-Finanzunternehmen werden nur zu 80 Prozent angerechnet. Um die geforderte stabile Refinanzierung zu berechen wird der RSF-Faktor („required stable funding") eingeführt. Dieser gibt für jede Vermögenskategorie einschließlich der außerbilanziellen Geschäfte den Anteil an, der nach Ansicht des Basler Ausschusses mit einer stabilen Finanzierung hinterlegt sein sollte. Je liquider eine Vermögenskategorie ist, desto geringer ist der Anteil an geforderter stabiler Refinanzierung. Man könnte also auch sagen, dass der RSF-Faktor den Prozentsatz einer Vermögenskategorie angibt, der in einem Stress-Szenario nicht liquidiert oder beliehen werden könnte. Konsequenterweise beträgt der RSF-Faktor für Bargeld null Prozent, für Wertpapiere mit Laufzeiten von mindestens einem Jahr, die von Staaten, Zentralbanken, anderen staatlichen Institutionen oder von bestimmten supranationalen Einrichtungen (z. B. Internationaler Währungsfonds) emittiert wurden, fünf Prozent. Gewährte Kreditfazilitäten gehen mit einem RSF-Faktor von zehn Prozent in die Berechnung ein. Unternehmensanleihen und verbriefte Wertpapiere mit einem Rating von mindestens AA- (A-) und einer Restlaufzeit von mindestens einem Jahr, die an

[12] Vgl. Algorithmics, Basel III: What's new? (2010): S.8.

liquiden Märkten gehandelt werden, wird ein Faktor von 20 Prozent (50 Prozent) zugewiesen. Gold, liquide Aktien und Unternehmenskredite mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr haben einen RSF-Faktor von 50 Prozent. Bei Krediten an Retailkunden mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr beträgt der RSF-Faktor 85 Prozent. Alle anderen Vermögenswerte haben einen RSF-Faktor von 100 Prozent.[13]

Neben der Einführung dieser beiden neuen Kennzahlen liegt der zweite Schwerpunkt auf der Überwachung der Liquiditätsrisiken. Dazu werden Mimimalanforderungen festgelegt, welche von der Bankenaufsicht zur Überwachung der Liquiditätsrisiken zu verwenden sind. Die zu überwachenden Aspekte sind:

Die aufgezeigten Veränderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Vertragliche Fristentransformation: Es soll der Zahlungsmitteleingang und -abgang bezüglich seiner Fälligkeit überwacht werden um mögliche Liquiditätslücken zu identifizieren. Die zu überwachenden Zeitbänder werden von nationalen Regulierungsbehörden festgelegt. Der Basler Ausschuss schlägt beispielhaft tägliche, wöchentliche, vierzehntägige, ein-, zwei-, drei- und sechsmonatige sowie ein-, drei-, fünf- und mehr als fünfjährige Zeitbänder vor. Die Aufsichtsbehörde soll diese Information nutzen, um mit den Banken zu diskutieren, welche geschäftspolitischen Vorkehrungen getroffen werden, um die hier aufgezeigten Refinanzierungsrisiken zu begrenzen.

- Klumpenrisiken in der Refinanzierungen: Dies ist von entscheidender Bedeutung um die Auswirkungen des Ausfalls von einzelnen Refinanzierungsquellen beurteilen zu können. Insbesondere soll nach Gegenpartei, Instrument der Refinanzierung und Währung unterschieden werden. Dabei sind allerdings nur signifikante Refinanzierungsquellen zu beachten (> ein Prozent der gesamten Verbindlichkeiten). Für Währungen wird eine Gegenüberstellung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten gefordert. Diese Klumpenrisiken sind für die Laufzeitbänder bis ein, ein bis drei, drei bis sechs, sechs bis zwölf und mehr als zwölf Monate zu betrachten. Auch hier gibt es keine vorgegebenen Kennzahlen. Vielmehr soll die Aufsichtsbehörde diese Informationen nutzen, um Risiken zu identifizieren.

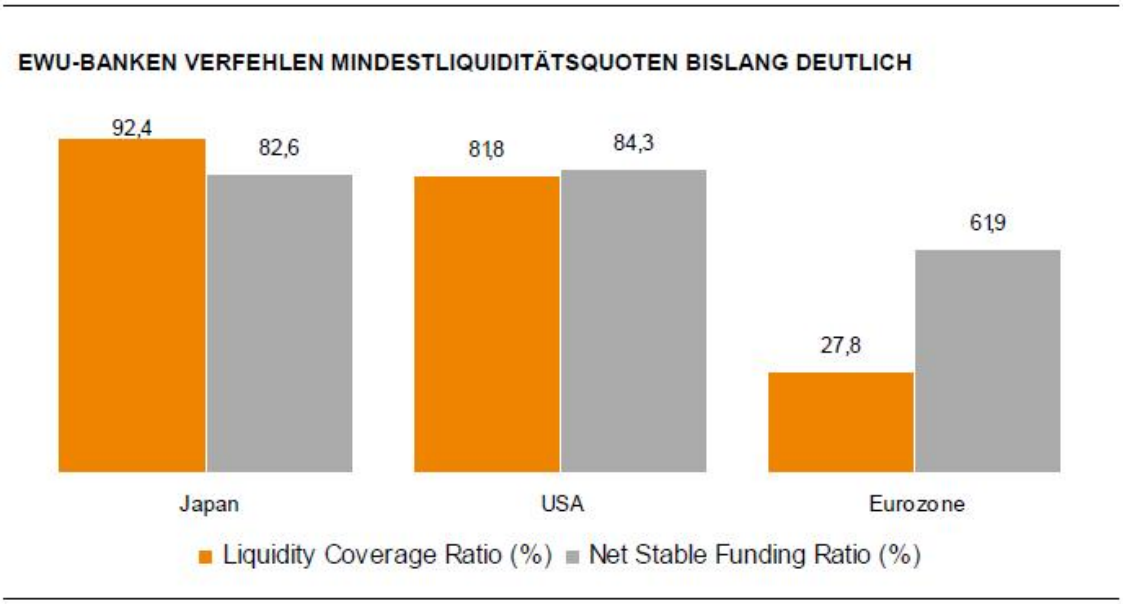
[13] Vgl. Deloitte, Basel III - Die neuen Liquiditätsanforderungen (2010): S.7f.

- Verfügbare unbelastete Vermögenswerte: Die Menge und Qualität der verfügbaren unbelasteten Vermögenswerte soll erfasst werden. Somit kann das kurzfristige Refinanzierungspotential der Bank beurteilt werden.
- Marktbasierte Überwachung: Die Überwachung von aktuellen Marktdaten (Gesamtmarkt-, Finanzsektor- und bankspezifische Daten) ermöglichen eine frühzeitige Gefahrenerkennung für die Liquidität der Bank und somit die Einleitung von Gegenmaßnahmen. Aktienkurse und CDS-Spreads spielen hier eine besondere Rolle, wobei die Aufsichtsbehörde auch Intraday-Kursbewegungen verfolgen soll.

5. EWU BANKEN VOR DEM HINTERGRUND DER NEUEN LIQUIDITÄTSANFORDERUNGEN

Nachdem oben bereits beschrieben wurde, wie die neuen regulatorischen Anforderungen im Hinblick auf die Liquiditätsausstattung aussehen werden, stellt sich unmittelbar die Frage, wie weit denn die Banken von diesen Mindestanforderungen derzeit entfernt sind. Legt man einen (Zwischen-) Bericht des Institute of International Finance (IIF) zugrunde, scheinen die Banken hiervon noch sehr weit entfernt zu sein. In diesem Bericht hat sich das IIF der Frage angenommen, welche negativen Auswirkungen die neuen regulatorischen Anforderungen an Banken kumuliert im Hinblick auf Wirtschaftswachstum und Arbeitslosenquote nach sich ziehen werden. [14] In diesem Zusammenhang hat das IIF auch auf Basis der Jahreszahlen 2009 die neuen Mindestliquiditätsquoten für Banken in den USA, der Eurozone und in Japan sowohl bei unverändertem regulatorischen Rahmen (Basisszenario) als auch bei Einführung der geplanten neuen Anforderungen (Basel III Szenario) geschätzt. [15] Bei beiden Quoten schneiden die europäischen Banken vergleichsweise schlecht ab und sind davon entfernt die Mindestquoten von 100% zu erreichen, sollten die geplanten regulatorischen Veränderungen in Kraft treten (siehe Abbildung 2: EWU-Banken verfehlen die Mindestliquiditätsquoten bislang deutlich). [16]

[14] Vgl. IIF, Interim Report on the Impact on the Global Economy (2010): S.4ff.
[15] Vgl. IIF, Interim Report on the Impact on the Global Economy (2010): S.69.S.97.S.121.
[16] Vgl. IIF, Interim Report on the Impact on the Global Economy (2010): S.69.S.97.S.121.

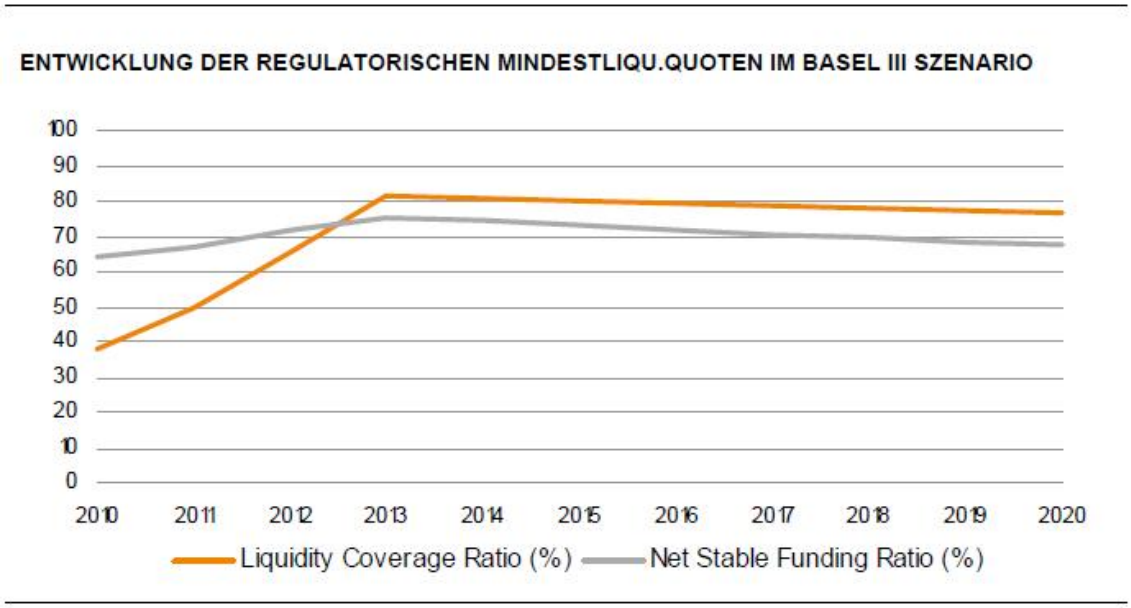


Quelle: IIF, Aufsichtsrechtliche Mindestquote jeweils 100%

Im Basel III Szenario unterstellt der IIF konkret, dass der Anteil der liquiden Vermögenswerte (Liquid Asset Ratio, Verhältnis von Barbeständen und Staatsanleihen zur Bilanzsumme) bei europäischen Banken bis 2012 auf 22% ansteigt, auf diesem Niveau 2013 verbleibt und danach auf 18% zurückgefahren wird. Ende 2009 betrug diese Quote gerade einmal 5,9%.[17]

Dementsprechend schreibt das IIF, dass die EWU-Banken aggregiert im Basel III Szenario die neuen Quoten deutlich verfehlen dürften, obwohl bereits eine erhebliche Reduzierung des Kreditangebots berücksichtigt wurde. Das IIF findet es nach eigener Aussage sehr schwierig, sich einen plausiblen Weg vorzustellen, der den EWU-Banken in ihrer Gesamtheit innerhalb des Prognosezeitraums ermöglicht, die Zielquote von 100% bei der Liquidity Coverage Ratio zu erreichen (vgl. hierzu Abbildung 3: Entwicklung der regulatorischen Mindestliquiditätsquoten im Basel III Szenario). Sollten die Banken gezwungen werden, die Quoten einzuhalten, müssten sie ihr Kreditangebot für die Privatwirtschaft entsprechend noch deutlicher verringern. [18]

[17] Vgl. IIF, Interim Report on the Impact on the Global Economy (2010): S.83.
[18] Vgl. IIF, Interim Report on the Impact on the Global Economy (2010): S.89.



Quelle: IIF

6. AKTUELLE REFINANZIERUNGSSITUATION DER BANKEN

6.1. Interbankenmarkt

Infolge der zunehmenden Sorgen um die fiskalischen Probleme Griechenlands und der Angst vor Ansteckung weiterer europäischer Länder, darunter vor allem Portugal und Spanien, verschärfte sich Anfang Mai 2010 die Lage an den europäischen Finanzmärkten plötzlich wieder deutlich; die Spannungen halten - wenn auch in etwas abgemilderter Form - bis heute an. So vergleicht die EZB in ihrem Monatsbericht vom Juni 2010 die aktuelle Situation, auch wenn diese infolge anderer Schocks zustande kam, in ihrer Stärke und Dimension doch mit der schweren Störung vom Oktober 2008, also der Zeit kurz nach der Insolvenzmeldung der US-Investmentbank Lehman Brothers. Damals wie heute fallen vor allem der schlagartige Stimmungswechsel der Marktteilnehmer sowie die kräftig gestiegene Risikoaversion, die sich in einer plötzlichen und drastischen Flucht in Qualität ausdrückt, auf. [19]

Insbesondere am Interbankenmarkt ist die erneute Verunsicherung der Marktteilnehmer deutlich spürbar. Die unbesicherte Geldleihe zwischen den Banken funktioniert seit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers nur unzureichend, doch im Mai verschärfte sich

[19] Vgl. Asymptotix, ECB Statement (2010).

die Situation mit der zunehmenden Sorge um eine Schieflage zahlreicher europäischer Staaten noch einmal deutlich. Nach Aussage der EZB ist seitdem erstmals auch das Segment der sehr kurzen Laufzeiten (bis eine Woche) stark angeschlagen. Da die Banken aufgrund der vorherrschenden Unsicherheiten sich also gegenseitig kaum Geld zur Verfügung stellen, müssen sich die Institute auf anderem Wege Liquidität beschaffen. Dabei hilft derzeit die EZB kräftig aus. [20]

Diese anhaltend großzügige Mittelbereitstellung durch das Eurosystem bewirkt, dass der maßgebliche Tagesgeldsatz EONIA (euro-overnight index average) trotz des herrschenden Misstrauens der Banken untereinander nur geringfügige Schwankungen aufweist und sich auf einem - trotz des leichten Anstiegs in den vergangenen Tagen - weiterhin sehr niedrigen Niveau befindet. Aktuell liegt der EONIA Satz bei rund 0,55% und damit nur 0,30 Prozentpunkte oberhalb des Zinssatzes der Einlagefazilität des Eurosystems. Die Differenz ist damit zwar wieder etwas größer als in den Monaten zuvor, im historischen Vergleich ist sie aber weiterhin niedrig und deutet darauf hin, dass nach wie vor die Finanzinstitute hohe Summen in der Einlagefazilität der Zentralbank parken, anstatt sie anderen Kreditinstituten zur Verfügung zu stellen. Hier hat also die EZB die Rolle als Gegenpart im Interbankenhandel übernommen. Der vorläufige Höchststand der Einlagen wurde mit knapp 385 Mrd. Euro am 22. Juni erreicht. [21]

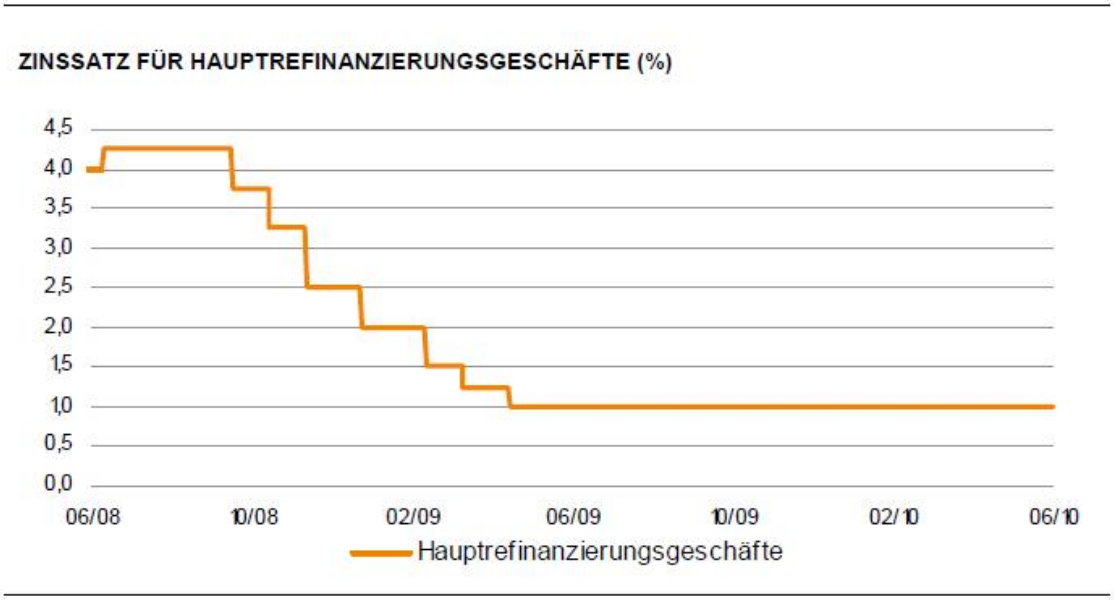
6.2. Funding über die Notenbank

Seit Beginn der Finanzkrise haben die Notenbanken weltweit „ihren" Banken unter die Arme gegriffen und zum einen das Volumen an angebotener Liquidität ausgeweitet und zum anderen die Konditionen für selbige deutlich gesenkt (siehe die Abbildung 4: Zinssatz für Hauptfinanzierungsgeschäfte (%)).

Neben den regulären Haupt- und längerfristigen Refinanzierungsgeschäften hat die EZB ihr geldpolitisches Instrumentarium temporär um einen Sechs- und Zwölf-Monatstender ausgeweitet. Damit wollte die EZB den Banken den Zugang zu längerfristiger Liquidität erleichtern. Zur Premiere des ersten Jahrestenders wurden den Banken bei voller

[20] Vgl. Asymptotix, ECB Statement (2010).
[21] Vgl. ECB, Open markets operations (2010).

Zuteilung zum Leitzins 442 Mrd. Euro zur Verfügung gestellt, die am 1. Juli 2010 von den Banken zurückzuzahlen waren. [22] Es folgten weitere 1-Jahres-Tender im Oktober und Dezember 2009, die jedoch nur noch mit 75 Mrd. Euro beziehungsweise 97 Mrd. Euro in Anspruch genommen wurden.



Quelle: EZB

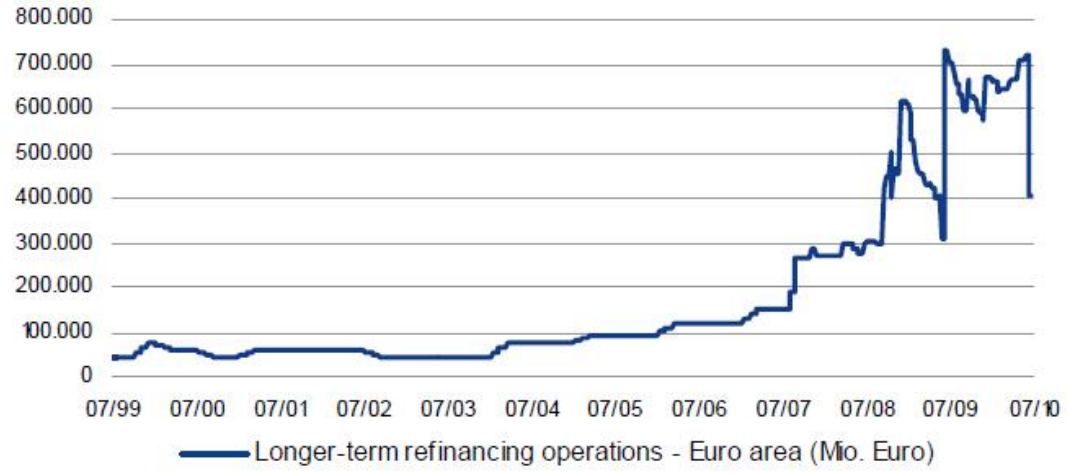
Neben den regulären Haupt- und längerfristigen Refinanzierungsgeschäften hat die EZB ihr geldpolitisches Instrumentarium temporär um einen Sechs- und Zwölf-Monatstender ausgeweitet. Damit wollte die EZB den Banken den Zugang zu längerfristiger Liquidität erleichtern. Zur Premiere des ersten Jahrestenders wurden den Banken bei voller Zuteilung zum Leitzins 442 Mrd. Euro zur Verfügung gestellt, die am 1. Juli 2010 von den Banken zurückzuzahlen waren. Es folgten weitere 1-Jahres-Tender im Oktober und Dezember 2009, die jedoch nur noch mit 75 Mrd. Euro beziehungsweise 97 Mrd. Euro in Anspruch genommen wurden. [23]

Wie ungewöhnlich diese Volumenausweitung der längerfristigen Refinanzierungsgeschäfte ist, lässt sich bei der Betrachtung der Volumenentwicklung der letzten 10 Jahre erkennen. Bis zum Beginn der Finanzkrise Mitte 2007 betrug der Umfang der längerfristigen Refinanzierungsgeschäfte maximal knapp über 100 Mrd. Euro. Erst

[22] Vgl. BoerseGO, EZB teilt beim Jahrestender Rekordvolumen zu (2009).
[23] Vgl. BoerseGO, EZB teilt beim Jahrestender Rekordvolumen zu (2009).

danach weitete die EZB deren Volumen auf über 700 Mrd. Euro aus (vgl. hierzu Abbildung 5: Volumen der LROS nach dem Lehman-Kollaps drastisch ausgeweitet).

VOLUMEN DER LROS NACH DEM LEHMAN-KOLLAPS DRASTISCH AUSGEWEITET



Quelle: EZB, DZ BANK

Angesichts der Tatsache, dass offenbar viele Banken auf Notenbankrefinanzierungen angewiesen sind und die EZB jedoch eigentlich ihre Liquiditätsversorgung nach und nach zurückführen möchte, stellt sich die Frage, wie die EZB in den kommenden Monaten vorzugehen gedenkt. Sie scheint hier einen Mittelweg einschlagen zu wollen Um wieder eine bessere Kontrolle über die ausstehende Zentralbankliquidität zu bekommen, will die Notenbank deren Laufzeit wieder verkürzen. Vor diesem Hintergrund hat sich die EZB dazu entschieden keine weiteren Sechs- und Zwölfmonatstender auszuschreiben. Der EZB ist sich jedoch der Refinanzierungsprobleme der Banken bewusst und möchte sie zumindest vorübergehend weiter in ausreichendem Maße mit Liquidität versorgen. Dementsprechend hat der Rat der EZB beschlossen, am 30. Juni, 28. Juli, 25. August und 29. September 2010 die regelmäßigen längerfristigen Refinanzierungsgeschäfte mit dreimonatiger Laufzeit als Mengentender mit Vollzuteilung durchzuführen. [24] Der Drei-Monats-Tender am 1. Juli sollte insbesondere dazu dienen, die negativen Folgen des Ein-Jahres-Tender über 442 Mrd. Euro, abzuschwächen. Das von 171 Banken nachgefragte Volumen fiel dabei mit 131,9 Mrd.

[24] Vgl. ECB, Open market operations (2010).

Euro erheblich geringer aus, als zuvor von den Marktakteuren erwartet. Diese waren von mindestens 200 Mrd. Euro ausgegangen. [25]

7. MÖGLICHE AUSWIRKUNG AUF DIE BANKENMÄRKTE

All diese Maßnahmen, welche im Vergleich zu Basel II neu eingeführt werden sollen, zielen darauf ab, die Liquiditätsrisiken der Banken zu verringern und somit einen der wesentlichen Auslöser der Finanzmarktkrise zu eliminieren beziehungsweise seine möglichen Auswirkungen zu minimieren. Obwohl in Deutschland durch die LiqV bereits ein Mindeststandard für den Umgang mit Liquiditätsrisiko definiert ist, bedeuten die Vorschläge des Basler Komitees eine signifikante Verschärfung. Vor allem Liquiditätsrisiken bezogen auf Stress-Szenarien, wie beispielsweise der Finanzmarktkrise, wurden bisher nicht einheitlich erfasst. [26]

Unter grundsätzlichen ökonomischen Überlegungen ist zu beachten, dass die zentrale Funktion des Bankensektors in seiner Fristentransformationsfunktion besteht. Mittel- bis langfristig ausgerichtete Realinvestitionen werden durch kurzfristige Einlagen gedeckt. Damit kann die Liquiditätsnachfrage und Kapitalbedarf des Unternehmenssektors gewissermaßen gleichzeitig befriedigt werden. Diese wichtige Liquiditätstransformation ist grundsätzlich immer in Gefahr, weil jeder weiß, dass keine Bank einem sofortigen Abzug eines größeren Teils seiner Einlagen und sonstigen Verbindlichkeiten Stand halten kann. Die Schaffung von Vertrauen ist daher wichtig, was auch durch Vorhalten einer gewissen Liquidität erreicht wird. Es ist unmöglich zu sagen, wie hoch diese optimale Liquiditätsbevorratung aus gesamtwirtschaftlicher Sicht sein muss. Klar ist nur, dass die Vorschläge des Basler Ausschusses zu einer deutlichen Anhebung der Liquiditätshaltung führen werden.

Ein Blick auf die verschiedenen Kommentierungen zu diesen Vorschlägen zeigt tatsächlich, dass der Bankensektor einen erheblichen Einfluss auf die Bilanzstruktur der Banken und damit auch eine Reduktion ihrer Profitabilität erwartet, wenngleich sich ein genaueres Bild erst zeigen wird, wenn die Ergebnisse aus der quantitativen Auswirkungsstudie vorliegen werden. Inwieweit diese erhöhten Kosten der Liquiditätshaltung

[25] Vgl. Asymptotix, ECB Statement (2010).
[26] Vgl. S&P, Global Credit Portal (2010): S.3.

durch steigende Kreditmargen ausgeglichen werden, ist eine Frage eines neuen Marktgleichgewichts, welches sich nach Einführung dieser Regelungen einpendeln wird. Zu vermuten ist allerdings, dass zumindest ein Teil dieser Kostenerhöhung auf die Kunden überwälzt wird. [27]

Neben diesem reinen Kostenfaktor ist aber zu beachten, dass es zu Verschiebungen auf den Geld- und Kapitalmärkten kommen wird. Die Einhaltung der LCR-Kennzahl wird jedenfalls die Anlage in Staatsanleihen anheizen, wohingegen der Nettoeffekt auf die Anlagevolumina an den Verbriefungsmärkten (Covered Bonds) und Unternehmensanleihemärkten noch unklar ist. Es wird sich hier auch die Frage zustellen sein, inwieweit durch die neuen Liquiditätsregeln nicht neue moralische Risiken entstehen, weil das Bankmanagement ein Interesse daran haben könnte, in höher verzinsliche - und damit auch riskantere - Staatsanleihen zu investieren. Negativ sollte sich diese Regelung in jedem Fall auf ungedeckte Bankenanleihen auswirken, da diese für die LCR-Berechnung überhaupt nicht berücksichtigt werden dürfen.

Verschärft werden diese Effekte durch die Regelungen zur NSFR, welche ebenfalls zu einer Diskriminierung von Verbriefungen und Unternehmensanleihen zu Gunsten von Staatsanleihen führen. Zudem wird durch diese Kennzahl die Fristentransformation der Banken beeinflusst. Unternehmenskredite mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr müssen eine vollständige stabile Refinanzierung aufweisen, also faktisch durch Eigenkapital, Verbindlichkeiten mit Restlaufzeiten von mindestens einem Jahr und/oder Einlagen (wobei diese nur zu 80 bis 90 Prozent angerechnet werden) refinanziert sein. Es ist unwahrscheinlich, dass sich diese Regelungen nicht auf die Kapitalkosten für Unternehmen auswirken werden. Zudem ist zu erwarten, dass sie den Disintermediationsprozess vorantreiben, weil es für Unternehmen tendenziell vorteilhafter werden könnte, Kredite durch Anleihen zu substituieren. Dieser Effekt könnte prinzipiell wünschenswert sein, allerdings werden davon zunächst nur die großen Unternehmen profitieren. Inwieweit dem Mittelstand diese Alternative offen steht, hängt davon ab, wie sich die Verbriefungsmärkte entwickeln. Hierzu leisten die vom Basler Ausschuss vorgeschlagenen Regelungen zur Liquiditätshaltung aber keinen positiven Beitrag.

[27] Vgl. Algorithmics, Basel III: What's new? (2010): S.14.

Für die Passivseite der Banken bedeuten die neuen vor allem strukturellen Liquiditätsanforderungen, dass sich Banken nach stabilen Refinanzierungsquellen umschauen müssen, um die Wahrscheinlichkeit kurzfristiger Refinanzierungsengpässe zu vermeiden.[28]

Der Kampf um Einlagen, der sich in der Krise teilweise so stark verschärft hat, dass einige Banken bereit waren, negative Margen in Kauf zu nehmen, wird zukünftig mehr die Regel, denn die Ausnahme sein. Dies bedingt natürlich auch, dass die Zinsmarge von dieser Seite weiter unter Druck geraten zulasten der gesamten Profitabilität.[29]

Daneben werden die Banken bestrebt sein, einen größeren Anteil ihrer Refinanzierung über mittel- und längerfristige Anleiheemissionen zu decken. Allerdings gestaltet sich dies bei der derzeitigen Marktverfassung als schwierig und vor allem teuer. Dementsprechend versuchen die Banken die internen Voraussetzungen für die Begebung von gedeckten Bankschuldverschreibungen zu erfüllen und ein Covered Bonds Programm aufzulegen. Natürlich werden Banken auch weiterhin unbesicherte Bankanleihen emittieren, dies dürfte aber eher opportunistisch erfolgen.[30]

[28] Vgl. Deloitte, Basel III - Die neuen Liquiditätsanforderungen (2010): S.10f.
[29] Vgl. Algorithmics, Basel III: What's new? (2010): S.10.
[30] Vgl. Algorithmics, Basel III: What's new? (2010): S.12.

LITERATURVERZEICHNIS/QUELLENVERZEICHNIS

1. ALGORITHMICS (2010): Basel III: Whats's new? Business and technological challenges, 2010.09.17.
2. ASYMPTOTIX (2010): ECB Statement 2 September 2010 – Interest Rate Unchanged – Refinancing Operations With Settlement 17 October 2010 3 Month, 2010.09.02.
3. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2010): Group of Governors and Heads of Supervision announce higher global minimum capital standards, 2010.09.12.
4. BLEY, ANDREAS (2009: Gut geschlagen – Geldpolitik der EZB in der Finanzmarktkrise, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 2009, S. 66-82.
5. teilt beim Jahrestender Rekordvolumen zu, 2009.06.30.
6. BVR (2010): Überarbeitung des Baseler Eigenkapitalakkords – Basel III, 2010.09.15.
7. DELOITTE (2010): Basel III Die neuen Baseler Liquiditätsanforderungen, 2010.10.01.
8. DZ BANK (2010): Basel III – alte Hybrids bekommen Seltenheitswert, neue stecken noch in der Testphase, Research-Publikation, 2010.10.12.
9. DZ BANK (2010): Basel 3 nimmt Formen an, Research-Publikation, 2010.09.13.
10. ECB (2010): Open markets operations, 2010.11.02.
11. INSTITUTE OF FINANCIAL FINANCE (2010): Interims Report on the Cumulative Impacts on the Global Economy of Proposed Changes in the Banking Regulatory Framework, 2010.06.
12. STANDARD & POOR (2010): Basel III proposals could strengthen bank's liquidity, but may have unintended consequences, Global Credit Portal, 2010.04.15

Die BMW Welt München / The BMW World Munich

Daniel Auer

Bratislava, 04. November 2010

Dipl.-Betriebswirt Daniel Auer
Doktorand an der Wirtschaftsuniversität Bratislava
Daniel.Auer@element-e.de

KEY WORDS DEUTSCH

Automobil, Erlebniswelt, Fahrzeug-Auslieferung, Fahrzeugmarkt, Marke, Markenwert, Museum, Premium

KEY WORDS ENGLISH

Automotive, Brand, Brand Value, Car Market, Vehicle-Delivery, Experience World, Museum, Premium

JEL CLASSIFICATION

L62 – Automobiles, Other Transportation Equipment

ABSTRAKT

BMW is one of the most important premium automotive producers worldwide. Having its roots in the early 20th century when BMW produced mainly airplane propellers, it now has a market share of almost 10% of all cars sold in Germany. With its BMW World – a brand experience world – opened in 2007, BMW tries to communicate its core brand values via visitor experience. Guests can learn about current BMW models and the most important brand building features. Additionally, BMW has employed the caterer Do&Co from Vienna to ensure the visitors' culinary well-being. More than 1,8 Mio. customers and potential customers visit the BMW World in Munich every year.

INHALTSVERZEICHNIS

Key Words Deutsch 2
Key Words English 2
JEL Classification 2
Abstrakt 2
Inhaltsverzeichnis 2
1. Einleitung 3
2. Die Marke BMW bis heute 4
  2.1. Die Geschichte der BMW Group 4
  2.2. Premium Anbieter durch Added Value 5
  2.3. Modellpalette 5
  2.4. Umsatz und Marktanteile 7
  2.5. Markenwert 9
3. Die BMW Welt 10
  3.1. Die BMW Welt im Überblick 10
  3.2. Elemente der BMW Welt 11
4. Zusammenfassung 13
Literaturverzeichnis 14

1. EINLEITUNG

In einer Gesellschaft, die mit zunehmender Reiz-Überflutung an Werbebotschaften umgehen muss, bieten sich den Unternehmen nur wenige neue Möglichkeiten des effektiven Transports ihrer Markenwerte. Die Rahmenbedingungen für diese Entwicklung liegen im gesellschaftlichen Wandel, einer veränderten Informationsaufnahme der Konsumenten und allgemeinen ökonomischen und konsumorientierten Faktoren. So wandelt sich unsere Gesellschaft schon seit 1950 von einer Arbeitsgesellschaft mit mangelnden Ressourcen, hoher Relevanz der Erwerbsarbeit und vornehmlich materialistischen Werten zu einer Erlebnisgesellschaft mit hoher Ressourcenverfügbarkeit, geringer subjektiver Relevanz der Erwerbsarbeit und starker postmaterialistischer Orientierung an Selbstentfaltung. Lag der Anteil der Arbeits- und Arbeitswegezeit 1950 noch bei über 30% und der Anteil der Freizeit bei unter 20%, so verwenden wir heute nur noch 19% unserer Zeit für Arbeit und 26% Freizeitbeschäftigungen. Gleichzeitig verändert sich das Informationsverhalten der Konsumenten rasant. Durch die enorme Verbreitung von Fernsehen und Internet wurde das Zeitalter der Informationsgesellschaft eingeläutet, in dem die Informationsüberlastung der Verbraucher schon Ende des letzten Jahrhunderts bei über 90% lag. Durch zusätzlich sensualistisch verwöhnte Konsumenten stieg auch die Reizschwelle für die Aufnahme neuer werblicher Informationen. Einst gerichtete einseitige Kommunikation der Markenhersteller muss dadurch immer häufiger einer bidirektionalen und interaktiven Kommunikation weichen. Auf der Seite der ökonomischen und konsumorientierten Faktoren tritt eine Verschiebung der Stimulanzen bei Kaufentscheidungen von ehemals zweckrationalen zu erlebnisorientierten Argumenten beim Konsumenten. Gleichzeitig sind viele Anbietermärkte gesättigt und früher stark produktorientierte Wettbewerbsdifferenzierung weicht immer stärker einem Zusammenwachsen der Produktwelt durch Gleichteilepolitik und reduzierte Innovationsschübe. Der Konsument kauft heute also nur noch selten ein technisch beschriebenes, klar differenziertes Produkt, sondern häufig ein Lebensgefühl mit beigepacktem Produkt.

Markenerlebniswelten können den Besuchern Markenwerte über die Erlebnisdimension vermitteln und diese nachhaltig im Markenwissen der Konsumenten speichern. Dabei sind Markenerlebniswelten virtuell bzw. real existierende, permanent oder zumindest langfristig zur Verfügung stehende Einrichtungen, die privatwirtschaftlich getragen, mit direktem Bezug zu einer Herstellermarke oder einem Markenverbund durch den erlebnisorientierten Transport der Markenwerte sowohl die Kundenloyalität bei den Besuchern als auch die Markenstärke im Allgemeinen erhöhen. Diese Markenhuldigenden Kultstätten finden sich heute vor allem in der Automobilindustrie, z.B. in Form der Volkswagen Autostadt, der Mercedes Benz Welt, dem Audi Forum, dem Porsche Museum oder der BMW Welt. Im Folgenden soll exemplarisch die BMW Welt und deren Produktmarke BMW vorgestellt werden.

2. DIE MARKE BMW BIS HEUTE

2.1. Die Geschichte der BMW Group

Die Geschichte der BMW Group geht bis ins Jahr 1916 zurück. Die damals gegründeten Bayerischen Flugzeugwerke wurden 1917 in die Bayerischen Motorenwerke umbenannt[1] und produzierten seitdem vor allem Motorräder. Geblieben von den Flugzeugmotoren ist bis heute der rotierende Propeller im Logo des Unternehmens.[2] Die Automobilproduktion startete mit der Übernahme der Fahrzeugfabrik Eisenach in 1928 und der Einführung des „Dixi". Die heute noch sichtbaren Wahrzeichen des Unternehmens, der Vierzylinder samt von Anfang an als „Schüssel"[3] bezeichnetem BMW Museum wurden pünktlich zu den olympischen Spielen 1972 fertig gestellt.[4]

Abbildung 1: Der BMW Vierzylinder und das BMW Museum in München[5]

Heute hat das Unternehmen weltweit mehr als 100.000 Mitarbeiter[6] an mehr als 75 Standorten in Europa, Amerika, Asien und Afrika.[7] Auf den Straßen der Welt fahren über 14 Mio. Fahrzeuge der Marken BMW, Mini und Rolls-Royce. [8]

---

[1] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009).
[2] Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, S. 172.
[3] o.V. *Herausforderung Zukunft. Beilage zum Geschäftsbericht der BMW Group 2008*. (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 83.
[4] Vgl. o.V. *BMW Geschichte*. (http://www.bmw.com/com/de/insights/history/bmwhistory/introduction.html, Stand : 24.05.2009).
[5] o.V. *BMW Geschichte*. (http://www.bmw.com/com/de/insights/history/bmwhistory/introduction.html, Stand : 24.05.2009).
[6] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 6.
[7] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 152-153.
[8] Vgl. o.V. *Herausforderung Zukunft. Beilage zum Geschäftsbericht der BMW Group 2008*. (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 33.

2.2. Premium Anbieter durch Added Value

Obwohl viele Automobilhersteller schon seit einiger Zeit Möglichkeiten der Markendehnung und der Produkt- und Dienstleistungsdiversifizierung in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Merchandising und Accessoires nutzen, liegt deren Kerngeschäft immer noch im Bereich des Automobilverkaufs. In den letzten Jahrzehnten hat sich hier ein Trend der zunehmenden Individualisierung durch Sonderausstattung abgezeichnet. Während sich die Basismodelle der unterschiedlichen OEMs häufig nur noch geringfügig unterscheiden, beträgt z.B. der Anteil an verfügbarer Sonderausstattung und Sonderzubehör eines 3er BMW mehr als 50% der Seiten in der Preisliste. Betrachtet man eines der zentralen Ziele von BMW, so stehen die Werte Premium und Individualisierung im Fokus: „Wir wollen der führende Anbieter von Premium-Produkten und Premium-Dienstleistungen für individuelle Mobilität sein."[9]

Die BMW Group ist der einzige Hersteller weltweit, dessen Marken alle im jeweiligen Premium-Segment angesiedelt sind.[10] Betrachtet man die Begrifflichkeit des Wortes „Premium" aus Kundensicht, so bedeutet dies letztendlich „Mehrwert"[11] oder Added Value. Dieser ist zum einen als Produktmehrwert als auch als Mehrpreis zu definieren. Hieraus leitet sich ein essentieller Bestandteil der Premiumstrategie und ein wichtiger Kreislauf für Wertzuwächse ab. Bietet ein Hersteller dem Kunden also Mehrwert in Form von zusätzlichem Nutzen und Individualisierungsmöglichkeiten, so ist der Kunde bereit einen entsprechenden Mehrpreis zu bezahlen. Mithilfe dieses Preisaufschlags verdient der Hersteller höhere Margen und kann zusätzliche Investitionen in die Entwicklung neuer nutzenstiftender Innovationen tätigen.

2.3. Modellpalette

Die Automobil-Modellpalette der BMW Group wurde in den letzten Jahren kontinuierlich erweitert. Das breiteste Sortiment bietet die Kernmarke BMW, die unten von der Marke Mini und oben von der Marke Rolls-Royce flankiert wird. Innerhalb der Kernmarke BMW wurde ein konsequenter Premium-Ansatz in allen Preissegmenten von 20.000 Euro bis über 120.000 Euro verfolgt.

Die Fahrzeugauslieferungen der BMW Group haben in 2007 mit 1,5 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen ihren bisherigen Höhepunkt erreicht. In 2008 wurden 1,44 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert. Davon waren 1,2 Mio. Fahrzeuge der Marke BMW.[12] Mit fast 500.000 ausgelieferten Fahrzeugen im Jahr 2008 ist der BMW 3er das wichtigste Volumenmodell der Marke BMW, gefolgt von 1er und 5er.

---

[9] o.V. *Herausforderung Zukunft. Beilage zum Geschäftsbericht der BMW Group 2008*. (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 21.
[10] Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, S. 166.
[11] Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, S. 574.
[12] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 5-6.

Auslieferungen BMW Automobile nach Modellen

in Einheiten

	2008	2007	Veränderung in %	Anteil an BMW Auslieferungen 2008 in %
BMW 1er				
Dreitürer	49.559	30.984	60,0	
Fünftürer	122.666	133.525	–8,1	
Coupé	26.304	1.287	–	
Cabrio	26.566	7	–	
	225.095	165.803	35,8	18,7
BMW 3er				
Limousine	246.231	310.278	–20,6	
Touring	93.191	102.399	–9,0	
Coupé	79.248	89.572	–11,5	
Cabrio	55.538	52.970	4,8	
	474.208	555.219	–14,6	39,5
BMW 5er				
Limousine	156.825	181.534	–13,6	
Touring	45.462	49.311	–7,8	
	202.287	230.845	–12,4	16,8
BMW 6er				
Coupé	8.337	9.967	–16,4	
Cabrio	7.962	9.659	–17,6	
	16.299	19.626	–17,0	1,4
BMW 7er	38.835	44.421	–12,6	3,2
BMW X3	84.440	111.879	–24,5	7,0
BMW X5	116.489	120.617	–3,4	9,7
BMW X6	26.580	–	–	2,2
BMW Z4				
Coupé	4.035	8.361	–51,7	
Roadster	13.971	20.022	–30,2	
	18.006	28.383	–36,6	1,5
BMW gesamt	1.202.239	1.276.793	–5,8	100,0

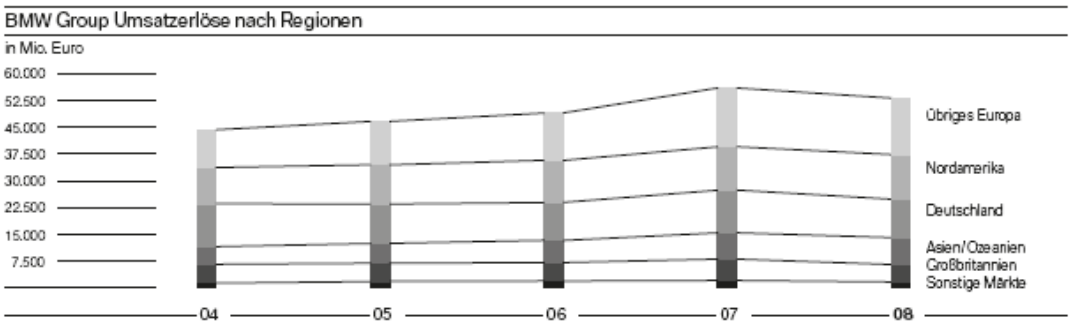
Abbildung 2: Die Modellpalette der Marke BMW und Anteils-Verteilung der Varianten[13]

[13] o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 21.

2.4. Umsatz und Marktanteile

Der Umsatz der BMW Group lag 2007 bei ca. 56 Mrd. Euro (2006: 49 Mrd. Euro). Dies entspricht einem Ergebnis vor Steuern i.H.v. 3,87 Mrd. Euro.[14] In 2008 ist der Umsatz auf 53,2 Mrd. Euro gesunken[15] und das Ergebnis vor Steuern auf 351 Mio. Euro zusammengebrochen.[16] Die Umsatzrendite nach Steuern betrug in 2008 nur noch 0,6% (2007: 5,6%).[17] Der Konzernumsatz von 53,2 Mrd. Euro wird vor allem durch Produktumsätze bestimmt. Der Verkaufserlös mit Produkten der BMW Group betrug in 2008 38,7 Mrd. Euro.[18] Einziger Grund für den Umsatz-Rückgang im Konzern ist der Automobilumsatz, der von 2007 auf 2008 um 9,4% auf knapp 49 Mrd. Euro geschrumpft ist.[19]

Betrachtet man den deutschen Markt, so ist dies für BMW der mittlerweile hinter den USA zweitwichtigste Absatzmarkt. Die BMW Group hat in Deutschland 2008 knapp 11 Mrd. Euro umgesetzt.



	04	05	06	07	08
Übriges Europa	10.574	12.141	13.226	16.450	**15.780**
Nordamerika	10.205	10.957	11.779	12.161	**12.461**
Deutschland	11.961	11.001	10.601	11.918	**10.739**
Asien/ Ozeanien	4.915	5.538	6.200	7.353	**7.523**
Großbritannien	5.249	5.125	5.214	5.945	**4.913**
Sonstige Märkte	1.431	1.894	1.979	2.191	**1.781**
Gesamt	**44.335**	**46.656**	**48.999**	**56.018**	**53.197**

Abbildung 3: Umsätze der BMW Group nach Regionen 2004-2008[20]

[14] Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, S. 85.
[15] Grund hierfür ist die Finanz- und Wirtschahftskrise der Jahre 2007/2008.
[16] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 5.
[17] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 49.
[18] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 88.
[19] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 51.
[20] o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 15.

Kombiniert man den Verkaufserlös mit Produkten (38,7 Mrd. Euro) und den Absatzanteil Deutschland in Höhe von 19,6% (vgl. Abbildung 4), so kann der Verkaufserlös mit Produkten in Deutschland auf 7,6 Mrd. Euro geschätzt werden.

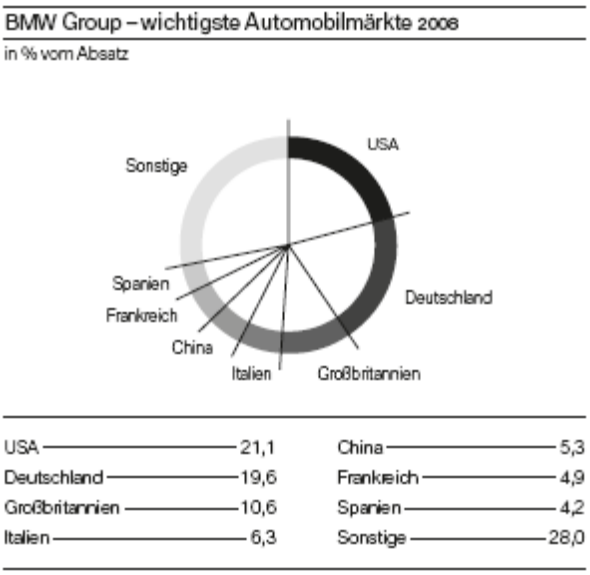


Abbildung 4: Verteilung der Automobilverkäufe auf die wichtigsten Länder[21]

Von Interesse ist außerdem die Wettbewerbsposition der BMW Group in Deutschland. Ende 2007 gab es in Deutschland etwas mehr als 41 Mio. zugelassene Personenkraftwagen. Im Jahr 2007 wurden ca. 3,1 Mio. Neufahrzeuge in Deutschland zugelassen.[22] Dieser Wert blieb in 2008 quasi konstant.[23] Die BMW Group konnte 2008 in Deutschland rund 281.000 Fahrzeuge der Marken BMW, Mini und Rolls-Royce ausliefern,[24] davon entfielen ca. 252.000 Fahrzeuge auf die Kernmarke BMW und 29.000 Fahrzeuge auf die Marke Mini.[25] Aus Segmentierungs-Gesichtspunkten sind lediglich die Marken Mercedes und Audi im nahen Wettbewerbsumfeld der Marke BMW. Mit deren Premium-Modellen sind in eingeschränkten Marktsegmenten auch Opel, Lexus, Volkswagen und Volvo als entfernte Wettbewerber zu sehen.

[21] o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 20.
[22] Vgl. o.V. *Kraftfahrtbundesamt, Fahrzeugzulassungen, Bestand, Marken. Jahr 2008*. (http://www.kbashop.de/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?catalogId=10051&categoryId=10014&storeId=10001&productId=10952&langId=-3&parent_category_rn=10014&top_category=10002, Stand : 21.01.2009), S. 3.
[23] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 18.
[24] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 20.
[25] Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, S. 27.

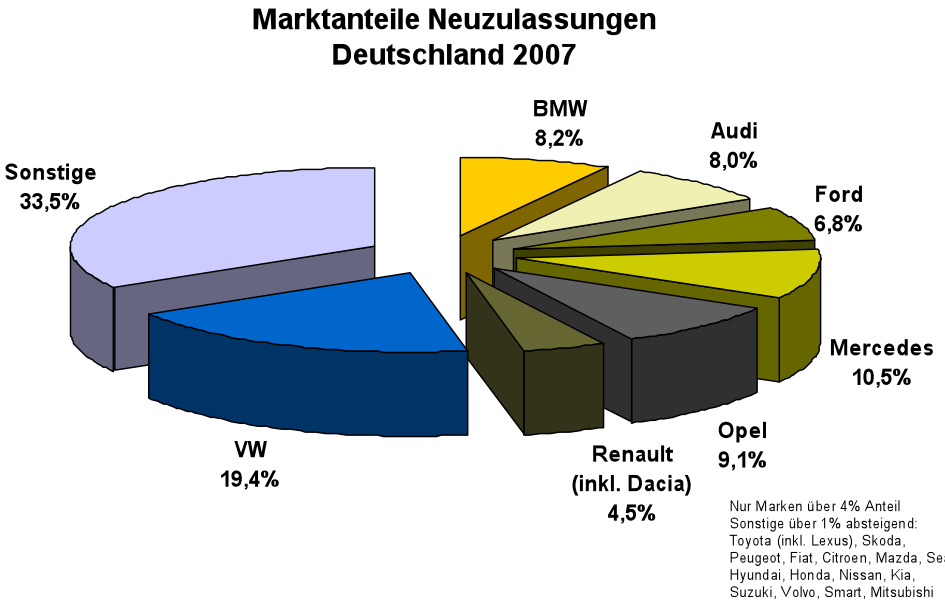


Abbildung 5: Marktanteil Neuzulassungen in Deutschland 2007 (eigene Darstellung nach Daten des Kraftfahrtbundesamtes[26])

2.5. Markenwert

Die Bilanzsumme der BMW Group lag 2008 bei 101,1 Mrd. Euro, der Bereich Automobile (BMW, Mini und Rolls-Royce) machte 53,2 Mrd. Euro aus.[27] Für den gesamten Konzern beträgt die Eigenkapitalquote ca. 20%.[28] Im internationalen Markenwertvergleich von Interbrand belegte BMW 2008 den 13. Platz knapp hinter Mercedes.[29] Der finanzorientierte Markenwert von BMW betrug 23,3 Mrd. US-Dollar.[30] Betrachtet man die Ausgaben für den Markenausbau, so sind Daten leider sehr schwer zu erhalten. Lediglich Monzel tituliert die Ausgaben in 2002 auf ca. 60 Mio. Euro: „BMW hat im Jahr 2000 120 Mio. DM nur für die Marke bezahlt, ohne eine einzige Fabrik, Motoren, Modellentwürfe, o.ä. zu erhalten.“[31] Aus Sicht der qualitativen Markenstärke ist dies sicherlich auch notwendig. Kernelemente zur Differenzierung der Marke von den Hauptwettbewerbern Audi und Mercedes sind Sportlichkeit, Innovationsführerschaft und Qualität. Im Zentrum steht die „Freude am Fahren“.[32] 2002 hat BMW in Deutschland Mercedes in Bezug auf die Markenstärke überholt und war

[26] Vgl. o.V. *Kraftfahrtbundesamt, Fahrzeugzulassungen, Neuzulassungen, Marken, Jahr 2007*. (http://www.kbashop.de/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?catalogId=10051&categoryId=10012&storeId=10001&productId=10951&langId=-3&parent_category_rn=10012&top_category=10002, Stand : 21.01.2009), S. 3.
[27] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 74-75.
[28] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 150.
[29] Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**.
[30] Vgl. o.V. *Interbrand Best Global Brands 2008.* (http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx, Stand : 22.05.2009).
[31] **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, S. 617.
[32] Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, S. 623.

bis vor Kurzem die stärkste Automobilmarke in Deutschland.[33] In 2008 zeigt der Auto-MarxX-Bericht mittlerweile eine Abwertung von BMW zugunsten von Volkswagen. BMW belegt nun nur noch Platz vier hinter Audi, Mercedes-Benz und Volkswagen.[34]

3. DIE BMW WELT

3.1. Die BMW Welt im Überblick

Die Planung der BMW Welt erfolgte von 2001 bis 2003 nachdem aus 275 Bewerbern der Architekt Prof. D. Prix und das Wiener Büro Coop Himmelb(l)au ausgewählt wurden.[35] Am 01. August 2003 startete der Bau der BMW Welt und schon am 16. Juli 2004 wurde der Grundstein gelegt.[36] Nach drei Jahren Bauzeit wird die BMW Welt am 17. Oktober 2007 feierlich eröffnet und vier Tage später für das Publikum freigegeben.[37]

Abbildung 6: Bild der BMW Welt heute[38]

[33] Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, S. 626.
[34] Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, S. 90.
[35] Vgl. o.V. *BMW Welt* (http://www.bmw-welt.com, Stand : 03.11.2009).
[36] Vgl. o.V. *BMW Welt* (http://www.bmw-welt.com, Stand : 03.11.2009).
[37] Vgl. o.V. *BMW Welt* (http://www.bmw-welt.com, Stand : 03.11.2009).
[38] o.V. *BMW Welt* (http://www.bmw-welt.com, Stand : 03.11.2009).

Zum Zeitpunkt des Starts war die BMW Welt organisatorisch dem Vertrieb Deutschland zugeordnet. Obwohl auch einige Fahrzeuge von internationalen Kunden abgeholt wurden, entsprach die regionale Reichweite und Dominanz der deutschen Abholer somit dieser organisatorischen Zuordnung.[39] In 2009 wurde der Bereich Marketing und Vertrieb bei der BMW Group reorganisiert. Seither wird die BMW Welt innerhalb des zentralen Marketings zusammen mit BMW Group Classic geführt.[40]

Die BMW Welt rechnete beim Startschuss im Oktober 2007 mit rund 850.000 Besuchern pro Jahr.[41] Am 31. März 2008 betritt jedoch schon der Millionste Besucher die BMW Welt,[42] bis dahin besuchen die BMW Welt also knapp 200.000 Menschen pro Monat. In den Jahren 2008 und 2009 zählte die BMW Welt jeweils ca. 1.800.000 Besucher.[43]

Die Auslieferung von Neufahrzeugen ist auf ca. 170 Abholer pro Tag, also maximal 37.000 Fahrzeuge pro Jahr konzipiert.[44] Die BMW Welt rechnete 2008 mit ca. 20.000 Auslieferungen pro Jahr.[45] In 2008 wurden ca. 16.000 Fahrzeuge ausgeliefert.[46] Bei durchschnittlich 2-3 Personen pro abgeholtem Fahrzeug wären unter den 1,8 Mio. Besuchern also ca. 40.000 Abholer.

3.2. Elemente der BMW Welt

Obwohl die BMW Group ähnlich dem Volkswagen Konzern mehrere Marken unter einem Dach verwaltet, ist die BMW Welt im Gegensatz zur Autostadt in Wolfsburg ausschließlich auf die Kernmarke BMW ausgelegt. Im Folgenden sind die einzelnen Elemente der BMW Welt dargestellt und beschrieben.

[39] Vgl. Gespräch mit Pascal Münch, BMW Welt München am 21.08.2008.
[40] Vgl. Gespräch mit Pascal Münch, BMW Welt München am 22.03.2009.
[41] Vgl. o.V. *BMW feiert neues Auslieferungszentrum*. (http://finanzen.sueddeutsche.de/aktien/news_news?secu=294&dpa_news_id=2065051, Stand : 17.10.2007).
[42] Vgl. o.V. *BMW Welt* (http://www.bmw-welt.com, Stand : 03.11.2009).
[43] Vgl. Gespräch mit Pascal Münch, BMW Welt München am 16.02.2010.
[44] Vgl. Gespräch mit Pascal Münch, BMW Welt München am 16.02.2010.
[45] Vgl. o.V. *Zahlen und Fakten BMW Welt*. (http://www.7-forum.com/news/2007/bmw_welt/zahlen_fakten.php?ArtID, Stand : 31.05.2009) und o.V. Münchens PS-Petersdom. (http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,511742,00.html, Stand : 17.10.2007).
[46] Vgl. Gespräch mit Pascal Münch, BMW Welt München am 16.02.2010.

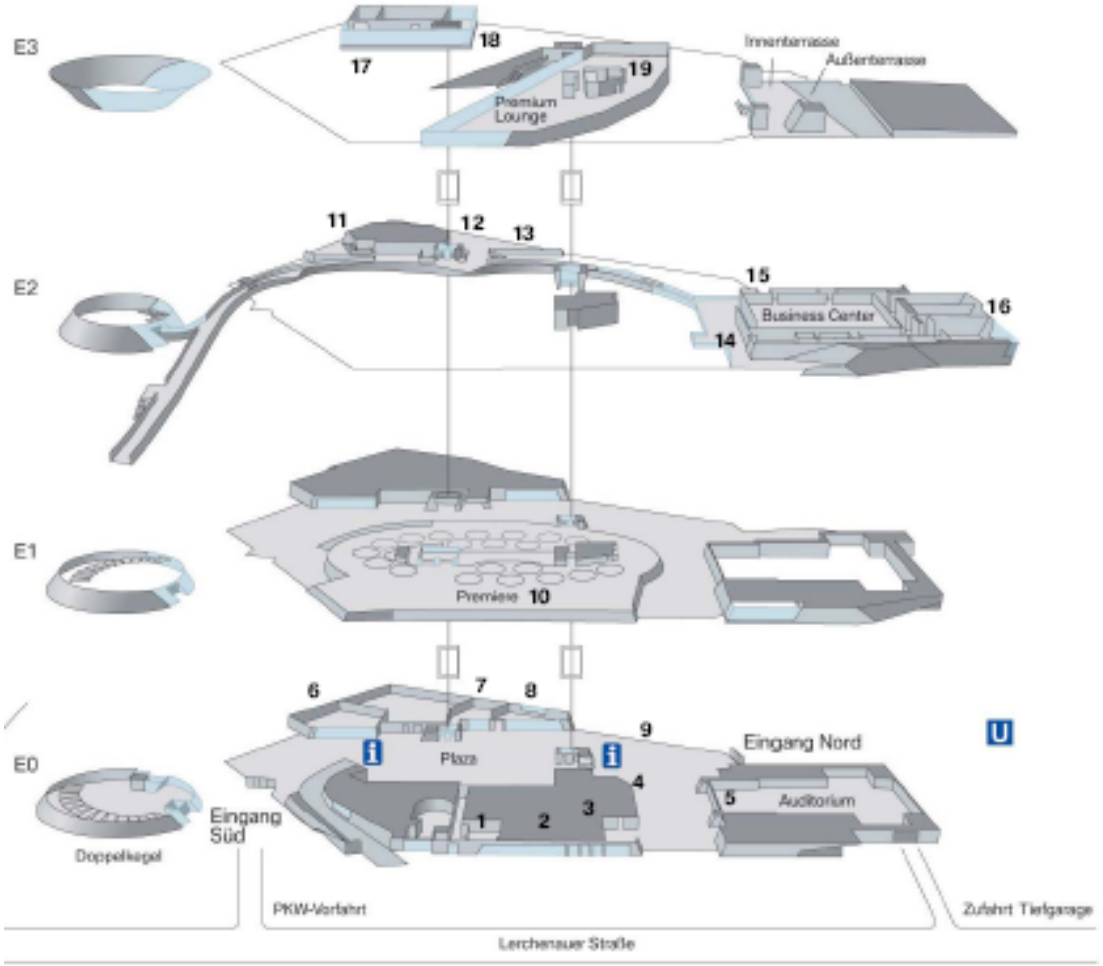


Abbildung 7: Layout und Ebenen der BMW Welt[47]

Insgesamt hat das Gebäude am Olympiapark München vier Ebenen. Die Ebene 0 stellt den Eingangs- und Ausstellungsbereich dar. Hier findet sich das Produktionsforum (Nr. 1 im Layout), in dem Wissenswertes über das Münchner Stammwerk gezeigt wird. Außerdem beginnt am Produktionsforum die mehrmals wöchentlich durchgeführte Werksführung. Im Technik und Design Atelier (Nr. 2 im Layout) bündelt sich auf relativ engem Raum das eigentliche Markenerlebnis. Neue, innovative und herausragende Features werden erfahrbar gemacht. Beispiele sind Connected Drive, Head-Up Display, Night Vision, Dynamic Drive, xDrive, Design-Konfigurator, Variable Twin Turbo, BMW Motorsport und BMW Segeln. Das Auditorium (Nr. 5 im Layout) ist als flexibles Raumkonzept für Veranstaltungen jeder Art mit bis zu 700 Personen geeignet. Es kann auch für externe Veranstaltungen gebucht werden. Alleine der Saal hat eine Grundfläche von knapp 950m^2, das Foyer ist 450m^2 groß.[48] In der Automobilausstellung (Nr. 9 im Layout) werden alle Fahrzeuge der aktuellen BMW Modellpalette ausgestellt. Besucher können die Fahrzeuge anfassen und eintreten, überall stehen Mitarbeiter zur Erläuterung einzelner Funktionen. Des

[47] o.V. *BMW Welt* (http://www.bmw-welt.com, Stand : 03.11.2009).
[48] Vgl. o.V. *Das Event Forum in der BMW Welt München*. (http://www.bmw-welt.com, Stand : 04.06.2007), S. 5.

weiteren finden sich auf Ebene 0 der Lifestyle und Original Zubehör Shop (Nr. 6), der Junior Campus (Nr. 7) und die Ausstellungsfläche für BMW Individual (Nr. 8).

Ebene 1 ist ausschließlich für „Premiere", die Automobilübergabe an Abholer reserviert. Die Abholung kann mit anderen zelebrierten Übergaben wie z.B. im Audi Forum oder der Autostadt verglichen werden. Das abzuholende Fahrzeug steht auf einem von 20 überdimensionalen Drehtellern und wird mit einem Lichtkegel präsentiert. Nach Erläuterungen und obligatorischem Erinnerungsfoto geht es dann in einer Ehrenrunde um die Abholung und aus dem Gebäude. Die Abholung ist aus dem Erdgeschoss nicht direkt einsehbar. Dies verleiht ihr eine gewisse Exklusivität und Abgeschiedenheit. Ebene 2 beherbergt Gastronomie und Business Center. In Ebene 3 sind der Check-In für die Automobilauslieferung und die exklusive Premium Lounge untergebracht. Von hier aus wird für Abholer der Tag in der BMW Welt geplant. Die gesamte Gastronomie (Bistro in Ebene 0, Restaurant International und Coffee Bar in Ebene 2 und das Club Restaurant in Ebene 3) ist an das renommierte Restaurant- und Catering-Unternehmen Do & Co aus Wien vergeben. Das neue BMW Museum wurde im Juni 2008 direkt neben der BMW Welt wiedereröffnet. 120 Exponate auf 5.000 m^2 Ausstellungsfläche haben bis zum Jahresende 2008 bereits 230.000 Besucher angelockt.[49]

4. ZUSAMMENFASSUNG

Für BMW als eine der wichtigsten Automobilmarken der Welt mit über 23 Mrd. Euro Markenwert ist die Platzierung von erlebnisvermittelnden Markenkontaktpunkten ein wichtiges Instrument im Mix der vertrieblichen und marketingorientierten Kommunikation. Deshalb wurde im Jahr 2007 auch seitens BMW eine Markenerlebniswelt – die BMW Welt – eröffnet. Mit dieser Welt können jährlich bis zu 2 Mio. Markeninteressenten in engsten Kontakt mit der Marke BMW treten und – neben latenter langfristiger Bindung an die Marke BMW – im Technik und Design Atelier über die wichtigsten markenbestimmenden Technologien und Funktionen des Unternehmens lernen. In einem Forschungsprojekt soll der Effekt einer solchen Markenerlebniswelt auf den Markenwert näher analysiert und veröffentlicht werden. Betrachtet man den vermeintlichen Erfolg einer solchen Welt, muss jedoch bereits heute überdacht werden, wie diese positiven Aspekte über die eigentliche Reichweite einer solchen lokalen bzw regionalen Attraktion verbreitet werden können. Hierbei sollte vor allem über die Multiplikation in weltweite Mini-Erlebniswelten, Flagshipstores oder ähnliche Markenwert transportierende Konstrukte nachgedacht werden.

[49] Vgl. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009), S. 40.

LITERATURVERZEICHNIS

1. DUDENHÖFFER, F.; KRÜGER, M.; KROHER, T. *Der ADAC-Auto-MarxX im Juni 2008*. (http://media.adac.de/fileadmin/user_upload/pdf/AutoMarxX_Juni_2008.pdf, Stand : 22. Mai 2009).

2. MONZEL, C. *Die Bedeutung der Marke des Automobilherstellers – der Beitrag der Werbung*. In EBEL et al. *Automotive Management*. Berlin, Heidelberg : Springer Verlag, 2004. S. 614 – 632. ISBN 3-540-00226-X.

3. MÜLLER-ÖTVÖS, T.; ROBERSTON, I.; SEGLER, K. *BMW Group – BMW, Rolls Royce und Mini – Emotionale Strahlkraft in Reinkultur*. In GOTTSCHALK et al. *Markenmanagement in der Automobilindustrie*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2005. S. 163 – 202. ISBN 3-409-22460-2.

4. TREUBEL, M.; REIMANN, J. *Organisatorische Verankerung der BMW Group Premiummarken-Strategie am Beispiel der Marke Mini*. In EBEL et al. *Automotive Management*. Berlin, Heidelberg : Springer Verlag, 2004. S. 574 – 592. ISBN 3-540-00226-X.

5. o.V. *Amerikas Marken dominieren die Welt* (http://www.focus.de/finanzen/news/best-global-brands-amerikas-marken-dominieren-die-welt_aid_334387.html, Stand : 22.05.2009).

6. o.V. *BMW feiert neues Auslieferungszentrum*. (http://finanzen.sueddeutsche.de/aktien/news_news?secu=294&dpa_news_id=2065051, Stand : 17.10.2007).

7. o.V. *BMW Geschichte*. (http://www.bmw.com/com/de/insights/history/bmwhistory/introduction.html, Stand : 24.05.2009).

8. o.V. *BMW Welt* (http://www.bmw-welt.com, Stand : 03.11.2009).

9. o.V. *Das Event Forum in der BMW Welt München*. (http://www.bmw-welt.com, Stand : 04.06.2007).

10. o.V. *Geschäftsbericht der BMW Group 2008.* (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009).

11. o.V. *Herausforderung Zukunft. Beilage zum Geschäftsbericht der BMW Group 2008*. (http://www.bmwgroup.com, Stand : 10.08.2009).

12. o.V. *Interbrand Best Global Brands 2008.* (http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx, Stand : 22.05.2009).

13. o.V. *Kraftfahrtbundesamt, Fahrzeugzulassungen, Bestand, Marken. Jahr 2008*. (http://www.kbashop.de/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?catalogId=10051&categoryId=10014&storeId=10001&productId=10952&langId=-3&parent_category_rn=10014&top_category=10002, Stand : 21.01.2009).

14. o.V. *Kraftfahrtbundesamt, Fahrzeugzulassungen, Neuzulassungen, Marken, Jahr 2007*. (http://www.kbashop.de/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?catalogId=10051&categoryId=10012&storeId=10001&productId=10951&langId=-3&parent_category_rn=10012&top_category=10002, Stand : 21.01.2009).

15. o.V. Münchens PS-Petersdom. (http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,511742,00.html, Stand : 17.10.2007).

16. o.V. *Zahlen und Fakten BMW Welt*. (http://www.7-forum.com/news/2007/bmw_welt/zahlen_fakten.php?ArtID, Stand : 31.05.2009).

Using of Business Intelligence in Logistics

Miroslav Babič[1]

Business intelligence, knowledge management, data warehouse, data mining, data transformation

A business intelligence process is a significant tool in business information management. The business intelligence process concept is understood as a continuous and systematic process by which an organization acquires, analyses, and disseminates relevant business information to business activities. An effective business intelligence system aims to increase the quality of strategic and operative planning and to reduce the time used for decision-making. This paper describes use of business intelligence system in industrial company in Slovakia.

INTRODUCTION

In recent years, we have seen a comprehensive change in the way companies use data, evolving from simple operational processing to tactical decision support processing, culminating in the strategic use of information. The refinement of methods, tools, and approaches used in what is now called the business intelligence (BI) space has brought our industry to a point where the conventional wisdom is no longer defined in terms of the high costs of having a BI program, but rather in terms of the high costs of *not* having a BI program. Business intelligence has become critical to all organizations striving to succeed in this highly competitive global landscape. Properly planned, designed, and executed, a BI program ultimately will translate into substantial profits (D. Loshin, 2003).

Business intelligence systems are capable of leveraging a company's assets to optimize their value and provide a good return of investment. Data warehousing, data mining, the Internet, and the World Wide Web have revolutionized the ability of decision makers to find, accumulate, organize, and access business intelligence. The bottom line is that effective business intelligence systems give decision makers the ability to keep their fingers on the pulse of their businesses every step of the way (Thierauf, 2001).

THE DEFINITION OF BUSINESS INTELLIGENCE

[1] Ing. Miroslav Babič

Email Adress: Miroslav.babic@euba.sk

Školiteľ: Doc. Mojmír Kokles, PhD.

Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu

Business Intelligence is neither a product nor a system. It is an architecture and a collection of integrated operational as well as decision-support applications and databases that provide the business community easy access to business data. Business Intelligence Roadmap specifically addresses decision-support applications and databases.

Business Intelligence decision-support applications facilitate many activities (L.T. Moss & S. Atre):

- Multidimensional analysis, for example, online analytical processing (OLAP)
- Data mining, Forecasting, Business analysis and Click-stream analysis
- Balanced scorecard preparation and Visualization
- Querying, reporting, and charting (including just-in-time and agent-based alerts)
- Knowledge management, Enterprise portal implementation and Mining for text, contend and voice

Examples of Business Intelligence decision-support databases include following:

- Enterprise-wide data warehouses and Data marts (functional and departmental)
- Exploration warehouses (statistical) and Data mining databases
- Web warehouses (for click-stream data)

Data mining tools allow organizations to capture all the fundamental particles about customers, suppliers, internal transactions, and so on that make up the real picture of a business's life. Also, data warehouse applications are used to catalogue, index, and cross-reference these raw materials. For both approaches, the focus is on dealing with raw data – billions of facts that, individually or collectively, have little intrinsic significance. What are needed today and in the future are new business intelligence tools that enable decision makers to organize, analyze, and communicate about corporate data. Data becomes business intelligence when it is in the hands of decision makers who know what to do with it.

It should be note, that there are a number of information systems that are related directly to business intelligence systems. They include:

- Knowledge management systems,
- On-line analytical processing systems,
- Decision support systems and
- Executive information systems.

For the most part, these systems are helpful in making comparisons, analyzing trends and patterns in business, and presenting historical and current information to decision makers. Essentially, these systems assist decision makers in making better informed decisions that affect all aspects of a company's operations. In contrast, business intelligence systems go a step further by providing decision makers with a thorough understanding of their operations today and tomorrow. In a few words, business intelligence systems give decision makers the ability to keep their fingers on the pulse of their businesses every step of the way.

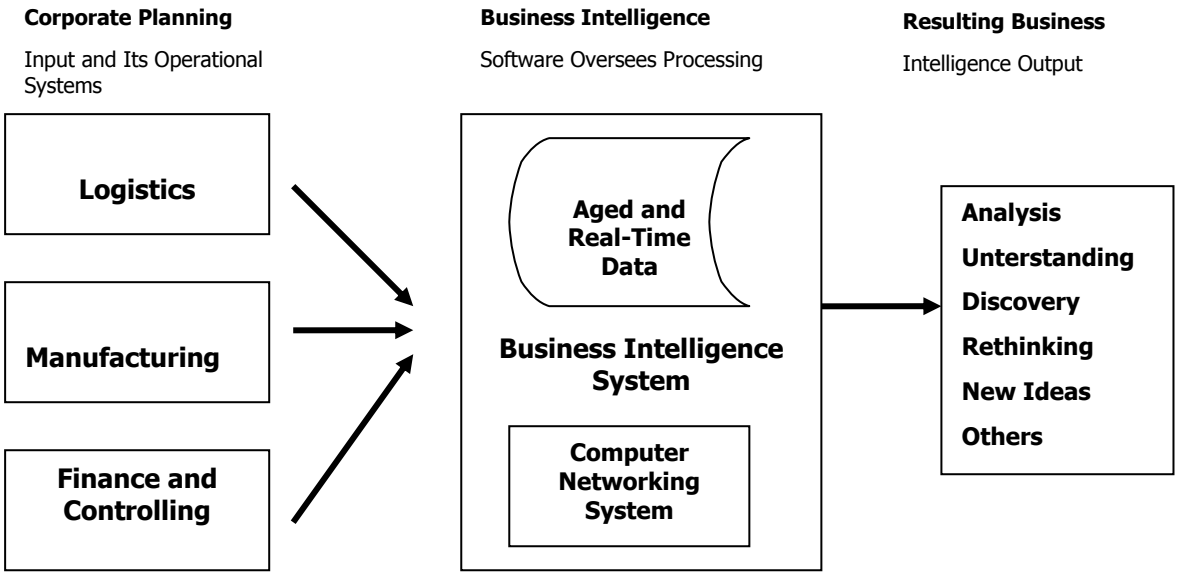


Figure 1 An Effective BI System Framework for a Typical Company (Thierauf, R.J., 2001)

THE COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS

Intelligence is defined as the added value to products or activities, resulting from the collection, evaluation, analysis, integration, and interpretation of all available information (internal and external) that allows to cover one or more aspects of an executive's needs, and that is immediately or potentially significant to decision making.

Intelligence is necessary to reduce uncertainty and risk in making decisions within the organization. Often, the opinion available to an organization will depend on how early problems are identified after the information has been analyzed. Business Intelligence brings together both the threats and the opportunities coming from the environment's outside elements which could have an impact on the organization's present and future competitiveness.

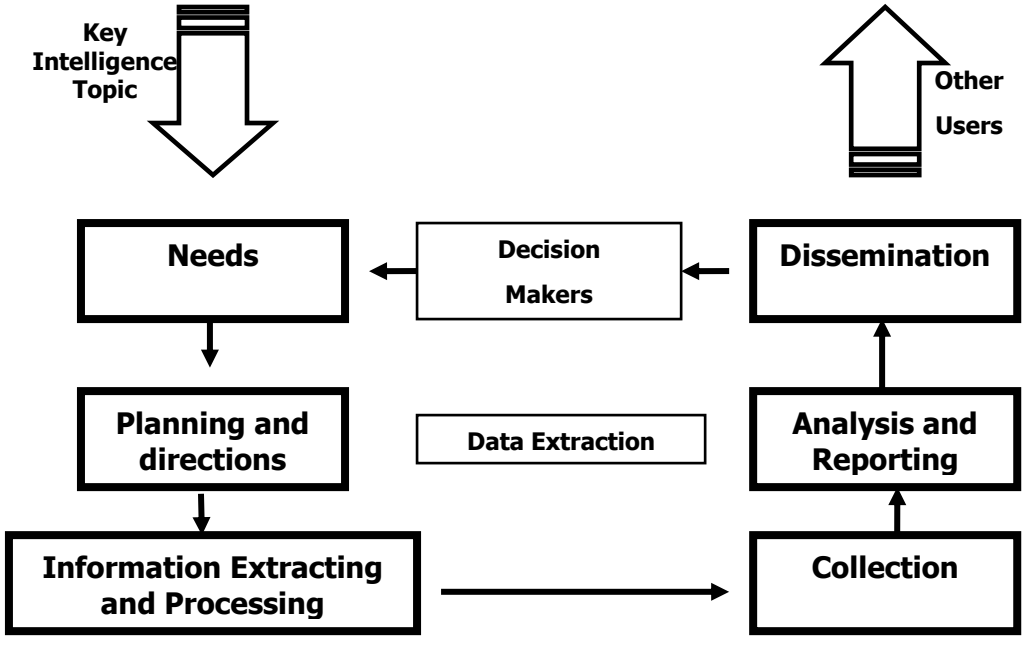


Figure 2 Analysis, strategy, and business intelligence cycle

RELATIONSHIP AMONG DATA, INFORMATION, KNOWLEDGE, AND INTELLIGENCE

The relationship of data, information, knowledge, and intelligence shows important factors about each of these levels. At the beginning level, *data* represents the unstructured facts and figures that have the least impact for the typical manager. It is the „data soup“ of information processing at the lowest level. Due to the proliferation of data it is sometimes referred to as „data glut“. Many decry the data glut as distracting, confusing, and not helpful to the typical manager. Generally, the ability to prioritize and rank data decreases in direct relationship to the amount of data being used. While there is still some work to be done at the data level, the typical manager has moved well beyound data tabulation to the next levels.

At this next level, *information* is structured data that is useful to the manager in analyzing and resolving critical problems. In the past, a typical company is said to have had five major resources: men (i.e., people), machines, money, materials, and management. More recently, information has been added as the sixth resource. However, within the context of information technology, many companies regard such technology as an overhead expense, no as a valued asset. It is time that these misconceptions be turned around and that organizations can actually lower their costs, increase profits, or enhance their market image through the latest information technology advancements (L.T. Moss & S. Atre).

At the next higher level, there is *knowledge*, which is obtained from experts based upon actual experience. As such, there is a need to integrate a range of information in order to see patterns and trends that enable a manager to make transition to insight and prediction. Essentially, this is the function of broad-based knowledge management systems that go beyond expert systems as found in the past. For an example of this type system, reference can be made to a consulting firm where knowledge can be gathered and disseminated to its clients.

Today, information basically becomes knowledge in the hands of an expert. A body of information organized into a coherent framework forms the basis for the creation of knowledge. For example, an annual report forms the body of knowledge for financial accounting. Typically, knowledge about company’s financial position is impossible without a framework to organize ratios derived from accounting data and information in the balance sheet, income statement, and cash-flow statement. Knowledge comes from a comprehension of the underlying structure of financial information. It requires expertise to interpret financial results in a creative way. Overall, while information is data about the data, knowledge is basically information about the information.

BUSINESS INTELLIGENCE APPLICATION

This paper focuses on logistics operations and transportation management in one of Slovak industrial companies. One of the biggest challenges for the logistics management is the correct allocation of transportation costs to individual product. Business intelligence system with its tools for data extraction and data mining allows to design and present following structure of transportation costs separated by single product.

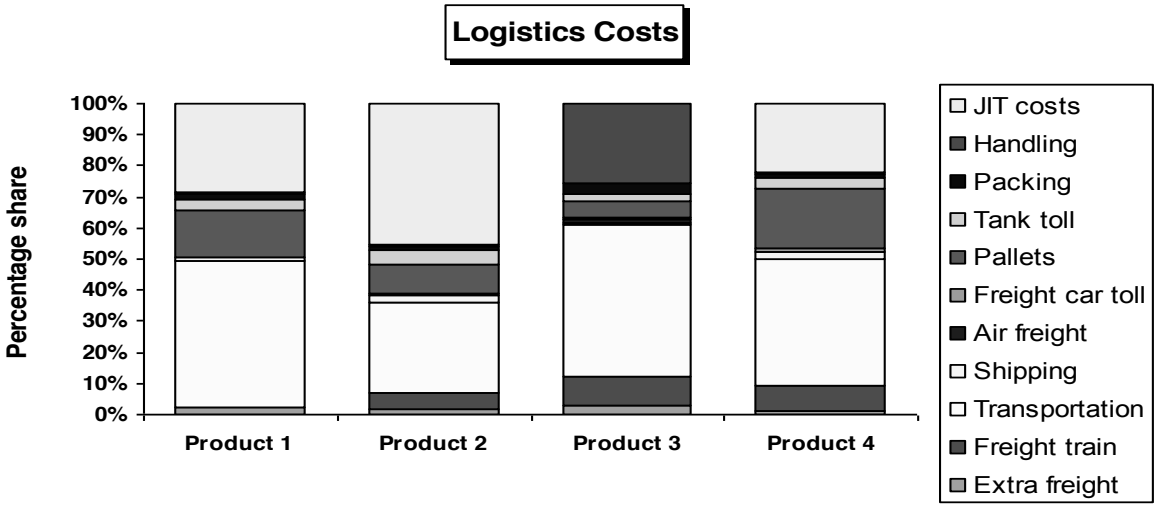


Figure 3 Structure of transportation costs extracted by BI system

Logistics optimisation problem involves offering the best possible plan of logistics activities (including transportation or distribution), simultaneously taking already known limitations and available potential into consideration. Wrongly prepared plan of logistics optimisations may result in huge delays of e.g. production or distribution that would consequently bring about a necessity for bearing higher costs – thus decreasing potential profits to be obtained. Employing advanced data mining techniques, it is possible to show the best available solution for actual and complex optimisation problems. Quality of such solutions is usually much higher than the quality offered by traditional solutions of optimisation methods (Olszak and Ziemba, 2006).

Abilities to understand and forecast development of strategic business processes make up a foundation of the correct planning of any business activity. That is why, modelling of multidimensional forecasts based on historical, present and anticipated data is so important. Analyses of time series make it possible to identify and analyse hidden trends and fluctuations (e.g. in marketing data or sales data). Taking seasonal nature and other marketing factors into consideration, it is possible to foresee potential behaviour of market or customers, developments of customer expectations and customer's purchases.

Analysis of parameters importance allows for determination of the most important (from the perspective of company's benefits) variables that describes products, processes and customers in the situation when there are different variables that describe analysed objects (Wijnhoven, 2001). Knowledge obtained this way is used to identify directions to be taken while perfecting products and customer service, and planning marketing actions, etc.

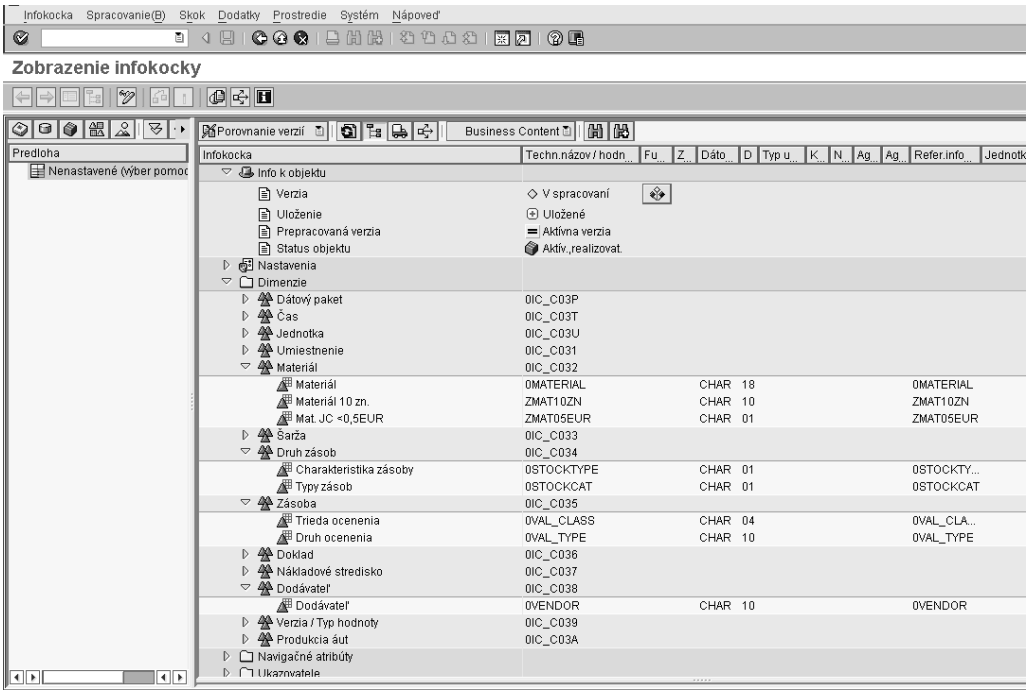


Figure 4 View on data cube shaped by business intelligence system

CONCLUSION

Contemporary organisations have faced a necessity for complex and semi-structured decision making. Dispersion of information sources and decentralisation of a decision making process result in insufficiency of present information management models. In this situation, organisations are offered the BI systems application. BI systems represent an integrated environment that mainly consists of data warehouses, ETL tools, OLAP techniques and data mining. Such an environment allows for carrying out numerous valuable business analyses that concern customer's behaviours. The environment makes it also possible to determine price fixing policies, forecast organisation development and optimise logistics activities.

REFERENCES

[1] CODY, W.F., KREULEN, J.T., KRISHNA, V., SPANGLER, W.S. 2002. The Integration of Business Intelligence and Knowledge Management. IBM Systems Journal, Vol 41. 2002.

[2] LOSHIN, D. 2003. Business Intelligence. The Savy Managers Guide. Morgan Kaufmann Publishers. 2003. ISBN 1-55860-916-4.

[3] MOSS, L. T., ATRE, S. 2003. Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications. Person Education. Boston. 2003. ISBN 0-201-78420-3.

[4] OLSZA, C.M., ZIEMBA, E. 2006. Business Intelligence Systems in the Holistic Infrastructure Development Supporting Decision-Making in Organisations. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management. Katowice. 2006.

[5] PIRTTIMÄKI, V., HANNULA, M. 2003. Process Models of Business Intelligence.

[6] Silva, R., Rahimi, I. 2004. Issues in implementing CRM: A case study. Journal of Issues in Informing Science and Information Technology. The Informing Science Institute. 2005. from http://articles.iisit.org/133silva.pdf.

[7] THIERAUF, R.J. 2001. Effective Business Intelligence Systems. 2001. ISBN 1-56720-370-1.

[8] WIJNHOVEN, F. 2001. Models of Information Markets: Analysis of markets, identification of services, and design models. The Informing Science Institute. 2001. from http://inform.nu/Articles/Vol4/indexv4n4.htm

PRÍNOSY A RIZIKÁ OUTSOURCINGU
BENEFITS AND RISKS OF OUTSOURCING

Lucia Badáňová[1]

KEY WORDS

costs, quality, risk of outsourcing, reasons for outsourcing, provider

JEL Klasifikácia
M10

ABSTRACT

The outsourcing is the strategic decision of management to proceed from ensuring some company activities by own sources to external supplier. It means, activity, which has been providing by company employees will pass to specialized provider. Recently, the trend is to take out "non-core" business activities and in my opinion the interest to outsource is going to rise. Why not? The reasons to do that are many. It needs a careful decision too, because there are also many of risks responding to outsourcing relationship. In this article I would like to focus on the advantages and disadvantages of outsourcing.

ÚVOD

Outsourcing je strategickým rozhodnutím manažmentu firiem prejsť od zabezpečovania určitej funkcie vlastnými zdrojmi k externému dodávateľovi. V praxi to znamená, že aktivita, resp. činnosť, ktorá sa doteraz vykonávala vlastnými zamestnancami prejde na špecializovaného poskytovateľa. V poslednom období je trend vyčleňovania vedľajších aktivít spoločností rastúci a podľa môjho názoru sa záujem o outsourcing ešte zvýši. Prečo nie, veď dôvodov je viacero. Treba však byť opatrný a pri rozhodovaní o outsourcingu brať na vedomie aj riziká, ktoré zo sebou prináša. V nasledujúcom článku by som sa chcela zaoberať práve výhodami a nevýhodami spojenými s outsourcingom.

DEFINÍCIA OUTSOURCINGU

Pojem outsourcing sa v literatúre vyskytuje už niekoľko desaťročí, avšak je ho koncepcia je známa už od vzniku deľby práce, pretože práve deľba práce a špecializácia je hlavným stavebným kameňom outsourcingového vzťahu.

Treba si však ujasniť, že outsourcing nie je len dodávateľsko-odberateľským vzťahom, za aký ho niektorí považujú. Nejedná sa ani o jednorazové poskytnutie, resp. predaj materiálu či tovaru. Jedná sa o dlhodobý partnerský vzťah medzi poskytovateľom služby a firmou, ktorá túto služby odoberá tak že uvedená činnosť tak už nie je v réžii danej firmy. Poskytovateľ sa stáva partnerom, pretože má možnosť „nahliadnuť" do činností svojho partnera, tak aby bol čo najspoľahlivejší a ich spolupráca čo najefektívnejšia. A toto rozhodnutie nie je operatívnym, tzv. zo dňa na deň ale prichádza na strategickej úrovni po dôkladnej analýze možností.

[1] Ing. Lucia Badáňová, badanoval@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. E. Thomasová, CSc., Katedra manažmentu

Dôvody využitia outsourcingu

V súčasnosti je u nás tendenciou využívať outsourcing čoraz viac, pretože je prostriedkom zvyšovania konkurencieschopnosti zefektívnením podnikových procesov pri znižovaní nákladov. Avšak nie len tieto dôvody sú hlavnými príčinami *(*tabuľka 1.) zavádzania tohto fenoménu do podnikovej praxe.

Tabuľka 1: Najvýznamnejšie dôvody pre outsourcing[2]:

Vecné	**Finančné**
Sústredenie sa na hlavný predmet podnikania	Sprehľadnenie a zníženie nákladov
Podstatné zníženia rizika úniku interných informácií	Predvídateľné náklady a kontrolovateľné výdaje
Prenesenie rizík na poskytovateľa	Uvoľnenie investičných zdrojov pre iné účely
Garantovaná úroveň a kvalita služieb	Prevod fixných nákladov na variabilné
Zjednodušenie plánovania	Rozloženie počiatočných investícií do mesačných platieb
Organizačné	**Konkurenčné**
Zjednodušenie manažérskej práce	Získanie konkurenčnej výhody
Zvýšenie pružnosti	Získanie inovačných technológií, know-how
Zníženie počtu pracovníkov	

Hlavným dôvodom vyčleňovania podnikových činností je koncentrácia na kľúčové činnosti, ktoré zabezpečujú prežitie firmy. Outsourcing by mal zabezpečiť vyššiu akcieschopnosť, precíznosť a tým celkovú konkurencieschopnosť firmy. V konečnom dôsledku je jedno či sa jedná o podnik výrobného charakteru alebo poskytujúci služby. Tým, že firma presunie časť procesov, ktoré priamo nesúvisia s realizáciou jej produktu, na poskytovateľa, ostáva jej širší priestor a možnosti na zdokonalenie a zefektívnenie tých procesov, ktoré sa priamo dotýkajú a ovplyvňujú jej hlavnú podnikateľskú činnosť. Na tieto procesy tak spravidla zostáva viac času a finančných prostriedkov.

V neposlednom rade je jedným z významných dôvodov využitia outsourcingu množstvo a kvalitatívna úroveň skúseností, ktoré poskytovatelia služieb majú. Sú to väčšinou odborníci, ktorých hlavnou oblasťou pôsobenia je práve činnosť, ktorú zabezpečujú. Tieto podniky majú dlhoročnú prax v danej oblasti, vedia odhadnúť možné riziká a a skryté

[2] BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK,J, 1998: *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha : Ekopress, 1998, SBN 80-86119-07-6, s. 119

nástrahy, pretože sa s nimi už v minulosti stretli. To všetko umožňuje ich klientom nerobiť chyby ale im úspešne predchádzať.

Nedostatok licencií alebo povolení vykonávať určité špecializované činnosti sa tiež pokladá za jeden z dôvodom využitia outsourcingu (napr. skladovanie a manipulácia s nebezpečnými látkami).

V oblasti ľudských zdrojov je prínos outsourcingu značný a to nie len pri rôznych sezónnych výkyvoch ale aj pri stabilnom dopyte po pracovníkoch. Klient sa nestará o nábor, získavanie, výber zamestnancov, jednoducho zadá požiadavku svojmu partnerovi a personalistiku a celú zodpovednosť za proces presunie na neho. V rámci ľudských zdrojov sa zvykne vyčleňovať aj mzdová agenda, administratíva a pod. na poskytovateľa.

Rozhodujúcim argumentom prečo využívať outsourcing je jednoznačne finančné hľadisko. Dobre navrhnuté outsourcingové riešenia môžu podniku ušetriť značné finančné prostriedky zefektívnením procesov. S finančnou stránkou úzko súvisia náklady, ktoré sa v rámci outsourcingového vzťahu menia z fixných na variabilné.[3] Príkladom je oblasť skladovania alebo dopravy v podniku. Ak firma vlastní určitý auto park, sklad, po prípade iný strojový park, vznikajú jej v každom prípade fixné náklady (napr. odpisy), aj keď svoje zariadenia a budovy nevyužíva. Tieto náklady zvyknú predstavovať nezanedbateľné percento celkových nákladov. Ak sa však firma rozhodne túto oblasť činností outsourcovať, fixné náklady na tieto činnosti odpadajú a prechádzajú na poskytovateľa, ktorý klientovi fakturuje cenu, ktorá sa rovná skutočne odvedeným výkonom. V tomto prípade sa teda už jedná o náklady variabilné.

V súvislosti s nákladovým hľadiskom outsourcingu treba však jednať veľmi dôkladne a pri rozhodnutí o vyčlenení určitej oblasti podniku z finančných dôvodov je potreba zvážiť trhový mechanizmus na jednej strane a interné plánovanie na druhej. Zatiaľ, čo vo firme neexistuje trhové prostredie, externí dodávatelia sa v ňom nachádzajú. Činnosti firmy sú výsledkom vnútorného (administratívneho) plánovania, ktoré verí, že jedná racionálnejšie ako jedná trh. Avšak toto interné plánovanie je v rozpore so Smithovou „neviditeľnou rukou trhu“, takže sa nám zdanlivo javí, že dochádza k rozporu. A preto by k outsourcigu malo dôjsť len vtedy, ak firma uskutočňuje svoje procesy s vyššími nákladmi (zahrňujúc všetky náklady, aj na plánovanie), než sú tie, ktoré by vynaložila, keby jej tieto procesy zabezpečovala iná firma.

Rozhodnutie outsourcovať je veľmi náročné a realizácia outsourcingu vyvoláva mnohé otázky, ktoré sa týkajú objektivity potreby, či racionality riešenia problému. Tieto otázky v podniku vznikajú väčšinou z nasledujúcich dôvodov[4]:

- zníženie a kontrola prevádzkových nákladov,
- prístup k novému know-how,
- nedostupnosť potrebných zdrojov – interne,
- zníženie investičných nákladov,
- transfer rizika,
- zlepšenie kvality procesov vo firme,
- zlepšenie cash-flow,
- uvoľnenie kapacity na „core business“,
- hotovosť z predaja zariadenia poskytovateľovi,
- uvoľnenie interných zdrojov pre iné aktivity.

[3] MORAVČÍK, T.: Pevné miesto outsourcingu v logistike. In *Logistika* : měsíčník vydavatelství Ekonomia. - Praha : Economia, 2009. ISSN 1211-0957, únor 2009, roč. 15, č. 2, s. 26-28

[4] RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J.,2007, *Outsourcing ve firmě*, Brno:Computer Press,a.s.,2007, ISBN 978-80-251-1807-8, s.26

Riziká zavedenia outsourcingu

Rozhodnutie o outsourcingu býva často spojené s priamym vplyvom na celú firmu, jej hodnotu, ďalšie smerovanie a finančnú situáciu. Preto je obvyklým javom, že sa v podnikovej praxi stretávame aj s problémami a nevýhodami spojenými s outsourcingom. S neúspechom zavedenia outsourcingu a jeho riadenia počas celého outsourcingového vzťahu je spojené riziko oslabenia spoločnosti. Manažéri si musia byť preto pred každým takýmto strategickým rozhodnutím vedomí aj možných problémov a negatívnych stránok spojených s využívaním outsourcingu, ako napr.[5]:

- náklady spojené s koordináciou: ťažkosti môžu nastať hlavne pri zosúladení produkcie s externými poskytovateľmi,
- kvalita a problémy s poskytovaním služieb: vo všeobecnosti je tendencia spoliehať sa na kvalitu, ale kvalita sa, na druhej strane, ťažko preveruje,
- kontrola: outsourcing môže spôsobiť stratu kontroly nad kľúčovými oblasťami, nevynímajúc zamestnanecké vzťahy a manažovanie zamestnancov,
- závislosť na poskytovateľovi služieb: môže vzniknúť v dôsledku slabej kontroly outsourcingového vzťahu a sledovania trhu,
- riziko vyplývajúce z nevýhodne postavenej zmluvy o dodávke služieb a vplyv okolitého prostredia na podmienky spolupráce s poskytovateľom služieb a riziko krachu spolupráce,
- interná neznalosť reálnych nákladov: nesplnenie pôvodných očakávaní v oblasti zníženia nákladov (zákazník nesprávne odhadne všetky pôvodné interné náklady),
- z pohľadu poskytovateľa spravidla nutná veľmi dobrá znalosť klienta, príp. jeho strategických cieľov a plánov.

,

Keďže rozhodnutie o outsourcingu je dlhodobým, teda strategickým, rozhodovatelia resp. zamestnanci a manažéri zainteresovaní v tomto procese by mali uvažovať nie len na základe nákladovej náročnosti využitia/nevyužitia outsourcingu ale mali by brať do úvahy aj strategickú pozíciu firmy, jej zdroje, kapacity (tabuľka 2.). Aj keď kvantifikovateľné analýzy nákladov hovoria v prospech outsourcingu, môžu nastať aj mnohé nepredvídateľné okolnosti, ktoré zapríčiňujú ďalšie priame a nepriame náklady, ktoré môžu prevážiť nad výhodami.

Je dôležité si uvedomiť, že outsourcing nie je riešením len pre veľké spoločnosti. Za posledných tridsať rokov narastá počet malých a stredných firiem a ich podiel na outsourcovaní jednotlivých aktivít ako napr. účtovníctvo a iné. Mnoho firiem poskytuje špecializované služby dostupné aj pre malé spoločnosti.

[5] STRENITZEROVÁ, M: Outsourcing v riadení ľudských zdrojov – áno či nie?, Elektronický časopis Katedry spojov *Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod*, Ročník II/2007, ISSN 1336-8281

Tabuľka 2.: Výhody a nevýhody outsourcingu

	Výhody	Nevýhody
Strategické	zameranie sa na core-business	strata kontroly nad outsourcovanou oblasťou
	vykonávanie činnosti na expertnej úrovni	strata kontaktu so zákazníkom
	prístup na nové trhy	únik dôverných informácií
	prístup do medzinárodných logistických sietí	strata schopnosti reagovať na zmeny potrieb zákazníka
	zvýšenie zákazníckej spokojnosti	odpor k zmenám zo strany zamestnancov
	flexibilita vo vzťahu k zmenám na trhu	podcenenie potrebného času na vypracovanie kvalitného outsourcingového projektu
Finančné	úspory z rozsahu	nerealistická štruktúra poplatkov a finančná strata
	Nižšie kapitálové investície	závislosť na poskytovateľovi
	Nižšie náklady na údržbu	problémy s odhadom šetrenia nákladov
	Nižšie finančné riziko	podcenenie nákladov na implementáciu outsourcingového projektu
	zmena fixných nákladov na variabilné	
	Nižšie mzdové náklady	
	možnosť benchmarku logistických nákladov	
Operačné	Lepšie využitie kapacít	slabý informačný systém
	flexibilita kapacít	nižší zákaznícky servis
	zníženie zásob	veľké rozdiely vo firemnej kultúre dodávateľa
	skrátenie objednávkového cyklu	nedostatočná kvalifikácia
	skrátenie prípravy výroby	technologické zlyhanie
	prístup k logistickým informačným systémom	

Zdroj: vlastná práca

Výhody a nevýhody outsourcingu z medzinárodného hľadiska

Mnohé firmy sa prikláňajú k outsourcingu, ktorý presahuje hranice štátov – inak nazývaný aj offshoring. Medzi prínosy tejto formy outsourcingu možno z globálneho hľadiska pojladať:

- Globalizáciu : Outsourcing podporuje globalizačný proces a medzinárodný obchod, ktorý prináša výhody všetkým redukciou nákladov a zvyšovaním produktivity.
- Ekonomický rast**:** V dôsledku zvyšovania produktivity a vďaka globalizácii môže ekonomika daného štátu rásť, čo so sebou prináša tvorbu nových pracovných miest.

- Zamestnanosť: Mnoho manažérov a ekonómov sa obáva, že outsourcingová resp. offshoringová politika znižuje počet pracovných miest v domácej krajine. Na druhej strane však treba pozerať na to, že zvyšovanie ekonomickej sily krajiny a ekonomického rast znamená tvorbu nových pracovných miest a znižovanie nezamestnanosti, pokiaľ sú prínosy outsourcingu alokované v domácej krajine.

Exitujú však aj odporcovia offshoringu, ktorí medzi hlavné nevýhody outsourcingovej zaraďujú:

- Globalizáciu**:** Globalizácia a outsourcing má negatívny dopad hlavne na zamestnancov v menších a ekonomicky slabších krajinách sveta. Robotníci sú často vykorisťovaní a dochádza k obavám o sociálnu spravodlivosť v týchto krajinách.
- Ekonomický rast**:** Outsourcing v oblasti ľudských zdrojov ničí lokálne ekonomiky. Keďže veľké spoločnosti, sídliace v určitých mestách outsourcujú pracovnú silu s nižšími mzdami, lokálni zamestnanci strácajú svoje miesta a tak aj dané mesto zvyšovaním nezamestnanosti ohrozuje svoj ekonomický rast.
- Zamestnanosť**:** Nezamestnanosť v outsourcovaných oblastiach sa stáva nekontrolovateľnou.

ZÁVER

Pri rozhodovaní sa o projekte outsourcingu firma, či už malá alebo veľká, čelí viacerým otázkam. Aj napriek tomu, že outsourcovať sa stáva v poslednom období veľkým trendom, treba mať na pamäti, že sa jedná o strategický zásah do fungovania firmy s dlhodobými následkami. Preto treba zvážiť všetky momentálne riziká, ako j hrozby, ktoré so sebou táto forma obchodného vzťahu prináša z dlhodobého hľadiska. Samozrejme, na druhej strane spoločnosti vedú k rozhodnutiu o outsourcovaní niektorej svojej oblasti atraktívne výhody, ktoré outsourcing prináša. Keďže je konkurenčný boj stále tvrdší, spoločnosti už pristupujú k outsourcingu ako k dôležitému prvku zefektívnenia spoločnosti, prinášajúcemu hlavne nákladovú efektívnosť a kvalitu služby. Práve preto, že sa stáva outsourcing veľmi využívaným a často skloňovaným pojmom, by mali manažéri hľadieť na všetky jeho riziká a prínosy.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knihy

1. BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK,J, 1998: *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha : Ekopress, 1998, s.150, ISBN 80-86119-07-6
2. RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J.,2007, *Outsourcing ve firmě*, Brno:Computer Press,a.s.,2007, s102,ISBN 978-80-251-1807-8

Časopisy

3. MORAVČÍK, T.: Pevné miesto outsourcingu v logistike. In *Logistika* : měsíčník vydavatelství Ekonomia. - Praha : Economia, 2009. ISSN 1211-0957, únor 2009, roč. 15, č. 2, s. 26-28
4. STRENITZEROVÁ, M: Outsourcing v riadení ľudských zdrojov – áno či nie?, Elektronický časopis Katedry spojov *Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod,* Ročník II/2007, ISSN 1336-8281,

Ekonomická kríza a podniky v SR

Economic slump and companies in Slovak republic

Veronika Barátová

Ing. Veronika Barátová, interná doktorandtka FPM, EU

Veronika.baratova@gmail.com

Katedra manažmentu

Školiteľ: Dr. h. c., prof. Ing. Grznár Miroslav, DrSc.

ABSTRAKT

In a survey I conducted in July - October 2010 I have tried to identify the main aspects that enable businesses approached to prepare for the crisis and the steps they take to lessen the economic crisis.

I concentrated on the area:
management of current assets;
changes in resources;
changes in net income;
attitude toward changes,
expectations in year 2010.

Key words: economic slump, management of current assets, attitude toward changes.

ÚVOD

Na úvod môjho príspevku zaradím vcelku jednoduchú otázku:

Prečo nám kríza tak uškodila?

Európa je jednou z najbohatších oblastí sveta. Samotná Európska únia ročne vyprodukuje gigantické HDP. V čom je problém, ak toto HDP klesne o malé, takmer zanedbateľné percento? V minulom roku mnohé ekonomiky zaznamenali pokles. Nemecká ekonomika ca 3-% medziročný pokles HDP. Prečo to má také „katastrofálne" dôsledky?

Touto otázkou sa zaoberali viacerí ekonómovia.

Spoločným prvkom ich úvah je skutočnosť, že moderné spoločnosti sú závislé na konštatntom raste. Je to najmä kvôli rastúcej produktivite. Podnikatelia môžu dosiahnuť konštatntú úroveň tržieb v priebehu času s nižším počtom zamestnancov. Iba permanentné zvyšovanie tržieb vedie k nárastu zamestnanosti.

V globálnom meradle umožňuje práve dlhodobý ekonomický rast znižovať chudobu vo svete. Podľa výpočtov Svetovej banky žil v r. 1969 1 zo 2 ľudí na svete v extrémnej chudobe. V roku 1981 to bol 1 z 4. Príčinou markantného zlepšenia je ázijský ekonomický zázrak.

„Laureát Nobelovej ceny ekonóm Robert Solow veril, že to ekonomický rast vyplýva z vedeckých vynálezov, ktoré nemôžeme kontrolovať politicky."[1] Ako príklad uvádzal IT revolúciu v USA v 90. rokoch 20. storočia, ktorá im pomohla zvýšiť rast ekonomický.

Podľa Hansa Christopha Binswanggera, profesora na univerzite v St Gallen: „ak sa zníži miera zisku, zníži sa aj ochota bánk a akcionárov ponechať kapitál v podniku. Rast musí pokračovať, aby mal podnik možnosť zajtra získať kapitál."

V štandardnej ekonómii je veľmi jednoduchý argument pre hospodársky rast: ľudská nenásytnosť.

Naproti tomu strata bolí viac a ľudia (trh) sa z nej spamätávajú pomalšie, než reagujú na pozitívne signály zisku. Príkladom je hospodárska kríza.

Hospodárska kríza, z ktorej sa spamätáva svetová ekonomika, bola určitou čistkou na trhu. **Pre podniky, ktoré v predchádzajúcich rokoch**

- **neriešili zadné vrátka,**
- **dostatočnú rezervu likvidity pre prípad zhoršenia platobnej schopnosti odberateľov,**
- **pre tých, ktorí dosiahnuté zisky postupne z podniku vyťahovali s vidinou pokračujúcich dobrých časov, znamenala kríza úpadok, dokonca zánik.**

Tak ako sa všeobecne predpokladá, že predvídanie hrozieb umožňuje sa na ne dobre pripraviť, neznamená však, že hrozbu mnohé podniky nepodcenili. Nič ich v tom neutvrdzovalo viac, než predchádzajúce úspechy.

---

[1] Keitel, H.-P. 2009. Zum Wachstum verdammt. In *Stern*. ISSN 1435-2524, 10.3.2009. Dostupné na internete: http://www.stern.de/wirtschaft/news/maerkte/wirtschaftskrise-zum-wachstum-verdammt-657110.html

V prieskume, ktorý som uskutočnila v mesiacoch júl – október 2010 som sa snažila odhaliť hlavné aspekty, ktoré umožnili osloveným podnikom pripraviť sa na krízu ako aj kroky, ktoré tieto podnikli v snahe zmierniť dôsledky hospodárskej krízy.

Carnall tvrdí, že pokiaľ je stupeň pociťovanej bezpečnosti buď vysoký alebo nízky, potom reakcia na zmenu bude najskôr odmietavá, pasívna. Ľudia budú realizáciu zmeny odkladať a spomaľovať. Pri stredných hodnotách pociťovanej bezpečnosti bude reakcia na zmenu pravdepodobne veľmi priaznivá.[2]

Preto prieskum bol venovaný postoju stredného/vrcholového manažmentu ku zmene.

SITUÁCIA V SR

Na strane konečného dopytu nastali zmeny. Ľudia zamestnaní v priemysle boli vystavení reálnej hrozbe možnej straty pracovného miesta. Zákonite to znamenalo snahu o šetrenie. Kupujúci, ktorí boli pod intenzívnym tlakom, sa snažili dosiahnuť maximálne uspokojenie potrieb a mali tendenciu prejsť na substitút rýchlejšie.

„Spotreba domácností do augusta 2010 slovenskej ekonomike výrazne nepomáhala, ľudia v obavách z ďalšieho vývoja stále nakupovali menej ako pred krízou. Naznačuje to aj nízka miera inflácie.“[3]

Vývoj ekonomiky neumožnil výrazný rast zamestnanosti. Zároveň možné zhoršovanie ekonomického vývoja v USA a náznaky rastu zamestnanosti v USA brzdia optimistické očakávania najbližšieho vývoja.

„Záchrana štátneho rozpočtu v SR, potreba šetrenia, ktorá zasiahne aj výstavbu diaľnic sú hlavnými dôvodmi, prečo analytici očakávajú v budúcom roku rast 3,5% v porovnaní so 4,3% predpokladaným rastom pre tento rok.“[4]

Zároveň sa medziročne zhoršila konkurencieschopnosť Slovenska zo 47. Na 138 miesto v poradí hodnotených krajín. Ako sa vyjadril šéf Podnikateľskej aliancie Slovenska, zdrojom tohto zhoršenia sú: neefektívne fungujúce verejné inštitúcie, nízka miera inovácií, podpriemerná úroveň infraštruktúry, zaostávajúce školstvo, byrokracia, korupcia a reštriktívna pracovná legislatíva.[5]

Nakoľko som pri prieskume využila aj dotazník o prístupnosti ku zmenám,

hypotézou je pozitívna korelácia medzi pozitívnymi výsledkami vývoja podniku a ochotou stredného/vrcholového manažmentu ku zmenám.

---

[2] Carnall, C. A.: Managing Change in Organisations. Pearson Education Limited. London, 384s., 5th edition, 2006.

[3] Jančík, Ľ., 2010. Naša ekonomika rastie rýchlo no neistota trvá. In *Sme*. ISSN 1337-0383, 13.8.2010. Dostupné na internete: http://ekonomika.sme.sk/c/5504625/nasa-ekonomika-rastie-rychlo-no-neistota-trva.html

[4] Jančík, Ľ., 2010. Naša ekonomika rastie rýchlo no neistota trvá. In *Sme*. ISSN 1337-0383, 13.8.2010. Dostupné na internete: http://ekonomika.sme.sk/c/5504625/nasa-ekonomika-rastie-rychlo-no-neistota-trva.html

[55] http://hnonline.sk/ekonomika/c1-46342700-nasa-ekonomika-sa-nevie-presadit-lepsi-je-aj-vietnam

VÝSLEDKY PRIESKUMU

Cieľom môjho prieskumu bolo zistiť, ako sa podniky snažili ovplyvniť dopyt vo svoj prospech pri možných nastupujúcich problémoch s likviditou a celkovým náporom na finančný manažment.

Prieskumu sa zúčastnilo 21 podnikov. Prevládajúcou právnou formou bola spoločnosť s ručením obmedzeným, 16. Ďalej sa zúčastnili dve družstvá, dve akciové spoločnosti a jeden podnik jednotlivca.

8 podnikov bolo výrobných, 7 podnikov sa venuje obchodu a 6 sa zaoberá poskytovaním služieb.

Mediánom roku vzniku bol rok 2000, najmladšie podniky, ktoré sa zúčastnili prieskumu (2), vznikli v r. 2005

Berúc do úvahy členiace kritériá Európskej komisie, kedy do Kategórie mikro-, malých a stredných podnikov (MSP) patria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 miliónov euro a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 miliónov EUR[6], zastupovalo túto kategóriu 19 podnikov, 2 podniky možno kategorizovať ako veľké.

Pri porovnávaní tržieb zúčastnených podnikov v rokoch 2008 a 2009:

- Tržby troch podnikov vzrástli,
- Tržby troch podnikov zostali na konštantnej úrovni,
- Tržby 15 podnikov medziročne poklesli.

Pri porovnaní s prvým polrokom 2010, kedy nemôžeme porovnávať podniky, ktoré sa vyznačujú sezónnosťou tržieb (5 zúčastnených), dosiahlo 7 podnikov (určité zlepšenie situácie) tržby v objeme vyššom, než je ½ tržieb predchádzajúceho roka.

Podľa globálneho prieskumu IBM medzi finančnými manažérmi spoločnosti pochopili, že finanční manažéri majú šancu pomôcť v časoch krízy aj preto, že najlepšie vidia integrované informácie o spoločnosti.

1. **Napríklad starostlivým riadením pohľadávok môžu zabezpečiť pre firmy cash flow v časoch dramatického pádu predaja.**
2. **Medzi ich kompetencie sa dostáva aj určovať najvyššie priority vo využívaní zdrojov firiem.**[7]

---

[6] 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).

[7] Jesný., M.: Sezóna bankrotov pokračuje. In Trend, 27.5.2010. ISSN 1337-2483. Dostupné na internete http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-firemne-financie/sezona-bankrotov-pokracuje.html

Z OBLASTI FINANČNÉHO MANAŽMENTU

Skúmala som vzťah medzi dobou inkasa pohľadávok, dobou obratu záväzkov a dobou obratu zásob.

V prvom rade som porovnávala dobu inkasa pohľadávok a dobu obratu záväzkov.

Pokiaľ je podnik schopný dosiahnuť vyššiu dobu obratu záväzkov, financuje prevádzku dodávateľskými úvermi a zároveň to svedčí o jeho silnej vyjednávacej pozícii. Avšak tiež iba do určitej miery, nakoľko výrazné prekračovanie doby obratu záväzkov môže viesť k súdnemu vymáhaniu, ku ktorému pristúpia dodávatelia.

Na druhej strane, pokiaľ je podnik viac závislý na dodávateľoch, než sú jeho odberatelia závislí na ňom, dosahuje rozdiel medzi DOZáv a DIP. Možno povedať, že väčšina podnikov nedokázala zvládnuť manažment likvidity vo svoj prospech.

Tabuľka č. 1: Porovnanie doby obratu záväzkov s dobou obratu pohľadávok

	Odvetvie	DOZ - DOP v r. 2008	DOZ-DIP v r. 2009
Podnik 1	Veľkoobchod, maloobchod	0	0
Podnik 2	Energetika	0	0
Podnik 3	Veľkoobchod, maloobchod	90	90
Podnik 4	Priemyselná alebo remeselná výroba	-30	-140
Podnik 5	Veľkoobchod, maloobchod	-30	-50
Podnik 6	Priemyselná alebo remeselná výroba	60	70
Podnik 7	Veľkoobchod, maloobchod	0	-17
Podnik 8	Doprava, skladovanie	30	90
Podnik 9	Veľkoobchod, maloobchod	0	-36
Podnik 10	Priemyselná alebo remeselná výroba	150	189
Podnik 11	Veľkoobchod, maloobchod	0	14
Podnik 12	Poľnohospodárstvo	270	240
Podnik 13	Poľnohospodárstvo	0	-8
Podnik 14	Priemyselná alebo remeselná výroba	60	-60
Podnik 15	Veľkoobchod, maloobchod	0	44
Podnik 16	Priemyselná alebo remeselná výroba	-90	-65
Podnik 17	Prenájom nehnuteľného majetku	-90	-33
Podnik 18	Doprava, skladovanie	0	-57
Podnik 19	Vzdelávanie, zdravotné a sociálne služby	-30	31
Podnik 20	Priemyselná alebo remeselná výroba	0	10
Podnik 21	Poľnohospodárstvo	100	80

Na základe horeuvedenej tabuľky nemožno jednoznačne povedať, že je pre niektoré odvetvia typická silná vyjednávacia pozícia.

Na základe toho som porovnávala obrat pohľadávok i zásob s obratom záväzkov. Toto porovnávanie ukazuje, či obežný majetok podniku je po dobu jeho viazania v rámci jednotlivých cyklov krytý záväzkami, resp. či ich obrat túto dobu dokonca prekračuje.

Tabuľka č. 2: Vymedzenie podnikov, u ktorých doba obratu záväzkov prevyšuje dobu obratu obežného majetku

	DOZ - (DOP+DOZás) V r. 2008	DOZ - (DOP+DOZás) V r. 2009
Podnik 1	20	0
Podnik 3	90	0
Podnik 10	60	69

Pri zisťovaní, ktorý z uvedených podnikov je schopný prevýšiť dobou obratu záväzkov dobu inkasa pohľadávok i dobu obratu zásob, z oslovených bol v r. 2008 i 2009 schopný dosiahnuť takúto situáciu jeden, vplývala na to nesporne skutočnosť, že bol 100% dcérou medzinárodného koncernu.

Krízou bola spoločnosť postihnutá, kroky, ktoré podnikla, viedli k znižovaniu nákladov prostredníctvom prepúšťania zamestnancov, konkurencieschopnosť sa snažila udržať znižovaním cien výstupov produkcie.

V oboch porovnávaných rokoch však napriek takejto výhode v oblasti manažmentu obežného majetku dosiahla spoločnosť stratu. Toto bolo spôsobené silným stupňom naviazania na automobilový priemysel.

ZMENY ZDROJOV KRYTIA V PODNIKOCH

Vzhľadom na zvyšovanie poskytovania dodávateľských úverov, resp. doby viazania finančných prostriedkov v zásobách som skúmala i zmeny v oblastiach zdrojov podniku. K tomu, že tieto zmeny boli z hľadiska podniku významné, prisvedčilo 15 z dotazovaných podnikov (71%).

V doleuvedenej tabuľke je možno rozpoznať, že najviac preferované resp. najviac využívané a najľahšie dostupné zdroje, po ktorých podnik siahol počas hospodárskej krízy, boli bankové úvery ako rozhodujúci zdroj.

Za nimi ako rozhodujúci zdroj nasledovali vklady vlastníkov. Okrem toho ešte podniky uvádzali ako rozhodujúci zdroj dodávateľské a bankové úvery; lízingy.

Iným zdrojom, ktorý 1 poľnohospodársky podnik uviedol ako významný, boli dotácie, v tomto prípade agroenvirementálne dotácie poskytované z fondov EÚ pri prechode na ekologické hospodárenie.

Významný a okrajový význam pripisovali bankovým úverom v prípade, ak vklad vlastníka bol rozhodujúci a naopak.

Tabuľka č. 3: Zmeny zdrojov v dotazovaných podnikoch

	Vklady vlastníkov		Bankové úvery			Lízing		Dodávateľské, obchodné úvery			Iné
Odvetvie	R	V	R	V	O	R	V	R	V	O	V
Veľkoobchod, maloobchod	x				x						
Energetika			x				x				
Veľkoobchod, maloobchod			x								
Priemyselná alebo remeselná výroba			x								
Veľkoobchod, maloobchod			x								
Priemyselná alebo remeselná výroba			x								
Veľkoobchod, maloobchod	x								x	x	
Doprava, skladovanie		x	x								
Veľkoobchod, maloobchod	x							x			
Priemyselná alebo remeselná výroba	x								x		
Veľkoobchod, maloobchod	x										
Poľnohospodárstvo			x					x			
Poľnohospodárstvo			x								
Priemyselná alebo remeselná výroba											
Veľkoobchod, maloobchod						x					
Priemyselná alebo remeselná výroba	x			x							
Prenájom nehnuteľného majetku	x						x				
Doprava, skladovanie				x		x					
Vzdelávanie, zdravotné a sociálne	x		x								

služby											
Priemyselná alebo remeselná výroba								x			
Poľnohospodárstvo			x								x

Poznámka: R znamená rozhodujúci význam zdroja, V ako významný, O ako okrajový význam zdroja.

Z hľadiska zdravej finančnej bilancie je pritom dôležité pravidlo, podľa ktorého má byť dlhodobý majetok podniku krytý dlhodobými zdrojmi krytia a krátkodobý majetok krytý krátkodobými zdrojmi. V inom prípade dochádza k diskrepanciám medzi obdobiami, kedy sa nachádza v podniku zdroj krytia majetku a samotný majetok. Je nutné, aby sa finančný manažér snažil vybilancovať súvahu čo najbližšie k bodu rovnováhy.

VÝCHODISKÁ Z KRÍZY

Jedným z aspektov, na ktoré som sa zamerala, je otázka, či podniky boli zasiahnuté krízou.

Nebolo tak u všetkých. Tie, ktoré tak deklarovali, opísali aj dôvod, prečo/ako sa kríze vyhli.

Tabuľka č. 4: Podniky, ktoré deklarovali, že sa kríze vyhli

	Odvetvie	Vyhnutie kríze
Podnik 2	Energetika	oblasť energetiky
Podnik 3	Veľkoobchod, maloobchod	rast siete obchodov, medzinárodné know - how
Podnik 15	Veľkoobchod, maloobchod	vstup a upevňovanie pozície na českom trhu
Podnik 19	Vzdelávanie, zdravotné a sociálne služby	stabilná situácia v odvetví zdravotníctva, dobrá poloha zariadenia
Podnik 21	Poľnohospodárstvo	vyššie ceny poľnohospodárskych komodít

Určité výhrady možno uviesť k podnikom 2 a 21.

Všeobecne je oblasť energetiky „relatívne“ imúnna voči kríze. Avšak: pri poklese priemyselnej produkcie klesá i spotreba energií a zároveň regulácia cien energií v r. 2010 neumožnila previesť poklesy tržieb spôsobené priemyslom na spotrebu domácností. Nakoľko však spoločnosť zároveň uvádza, že nezaznamenala zmeny dopytu, vymyká sa z tohto všeobecného trendu.

Poľnohospodárstvo je špecifické z iného dôvodu. V r. 2008 a 2009 zaznamenali poľnohospodárske podniky priemernú, pri niektorých komoditách nadpriemernú úrodu. Cena poľnohospodárskych komodít šla na niekoľkoročné minimá. Kým v štátoch západnej Európy tieto ceny vo vyššej miere kompenzovali vyššie dotácie z fondov EÚ, dotácie v SR rovnako ako v iných, neskôr pristúpivších štátov do Európskej únie, nedosahovali a nedosahujú túto úroveň. Preto pociťovali túto nerovnováhu medzi ponukou a dopytom výraznejšie. Rok 2010 bol poznamenaný nízkou úrodou. Rusko ako jeden z najvýznamnejších producentov pšenice

výrazne obmedzilo jej vývoz. U ostatných komodít je situácia obdobná. Podnik s dobrou úrodou ju predá s vyššími maržami než posledné dva roky. Za predpokladu, že ju nestihli zničiť (resp. znížiť jej kvalitu) povodne a prívalové dažde v 1. polovici tohto roka.

Pre porovnanie možno uviesť, aké opatrenia podniky v oblasti krízy podstúpili.

Tabuľka č. 5: Opatrenia, ktoré podniky učinili v snahe minimalizovať dopady finančnej krízy

Opatrenia	Počet podnikov
Prepúšťanie	8
Znižovanie nákladov na vstupy	5
Inovácie	4
Pôžičky	4
Zníženie cien výstupov	3
Vzdelávanie	3
Vstup na nové trhy	3
Iné	3
Odloženie investícií	2
Vyplňovanie trhových medzier	1
Reklama	1
Zmena sortimentu	0

Najviac využívané opatrenia uviedli podniky prepúšťanie zamestnancov. Toto opatrenie má viacero plusov i mínusov.

Medzi pozitíva nesporne patrí úspora nákladov. Táto však nenastane hneď. Podnik je povinný vyplatiť odstupné, čiže osobné náklady najprv krátkodobo vzrastú. Zároveň je nutné pred prepúšťaním vykonať analýzu efektivity práce jednotlivých oddelení/zamestnancov a selektovať na základe tohto ukazovateľa.

Podnik musí brať do úvahy i ďalšie aspekty. Pri opätovnom raste dopytu nedokáže reagovať na túto zmenu rovnako flexibilne. Následný nábor a zaškolenie zamestnancov (tí pôvodní môžu byť zamestnaní v iných podnikoch) bude nákladný.

Vrátiac sa okľukou k výhode úspory nákladov platí aj skutočnosť, že zvyšovať tieto úspory nemožno donekonečna, resp. efekt z nich je krátkodobý, ak ubudne i pridaná hodnota, ktorú prepustení zamestnanci produkovali.

Zvolené opatrenia som následne porovnávala s medziročným rastom zisku. Podniky, ktoré zaznamenali medziročný rast zisku, uviedli tieto opatrenia:

Tabuľka č. 6: Podniky, ktoré dosiahli v medziročnom porovnaní (2009 vs. 2008 pozitívny vývoj hospodárskeho výsledku po zdanení a opatrenia, ktoré na mitigáciu dôsledkov finančnej krízy vykonali

Podniky	Opatrenie / Odvetvie	Prepúšťanie	Pôžičky	Medziročná zmena hospodárskeho výsledku po zdanení (%)
Podnik 1	Veľkoobchod, maloobchod	x		+10
Podnik 2	Energetika		x	+50
Podnik 14	Priemyselná alebo remeselná výroba	x		+20
Podnik 18	Doprava, skladovanie	x	x	+20

Hoci by sme mohli predpokladať, že pri výsledkoch čo sa týka zisku, sa viac prejavia inovácie alebo vstup na nové trhy, ukázalo sa, že podniky, ktoré si tieto opatrenia zvolili, nedosiahli nasledujúci rok lepší hospodársky výsledok.

Tabuľka č. 7: Porovnanie inovácií a vstupov na nové trhy s medziročnou zmenou hospodárskeho výsledku po zdanení

Podniky	Opatrenie / Odvetvie	Inovácie	Vstup na nové trhy	Medziročná zmena hospodárskeho výsledku po zdanení (%)
Podnik 4	Priemyselná alebo remeselná výroba		x	strata
Podnik 10	Priemyselná alebo remeselná výroba	x		-80
Podnik 13	Poľnohospodárstvo	x	x	-60
Podnik 15	Veľkoobchod, maloobchod		x	strata
Podnik 19	Vzdelávanie, zdravotné a sociálne služby	x		-60
Podnik 20	Priemyselná alebo remeselná výroba	x		strata

Poznámka: strata znamená, že podnik v r. 2008 dosiahol zisk a v r. 2009 sa prepadol do straty. Ak je znamienko záporné, podnik aj v r. 2009 dosiahol zisk, ten bol však o dané percento nižší ako v r. 2008.

Na otázku, prečo je výsledok takýto, existujú dve alternatívy odpovede:

1. Zvolená inovácia/vstup na nový trh neboli vhodným riešením.
2. Pozitívny výsledok z opatrenia sa ešte v hospodárskom výsledku neprejavil, mohol byť sprevádzaný vyššími vstupnými nákladmi, ktoré nemuseli byť pokryté v prvom roku po zavedení zmeny.

HODNOTENIE PODNIKANIA ZA R. 2010 VS. PRÍSTUP KU ZMENÁM

Za rok 2010 zatiaľ nie je možné ohodnotiť na základe koncoročného hospodárskeho výsledku, či boli výsledky ovplyvnené zavedenými inováciami alebo vstupom na nové trhy pozitívne.

Avšak čo sa týka očakávaní podnikov, pozitívne a veľmi pozitívne očakávania, opakujú sa v porovnaní s predchádzajúcou tabuľkou č. 7 tri podniky zo šiestich (č. 4, 15, 19), čo možno označiť ako 50% úspešnosť.

Základom, ktorý som si vzala pri tomto vyhodnocovaní, je pozitívne alebo veľmi pozitívne hodnotenie podnikania za rok 2010. Možno vidieť, že z podnikov, ktoré podnikanie v danom roku takto hodnotia, takmer všetky sa vyznačujú (okrem dvoch výnimiek) vrcholovým vedením, ktoré má pozitívny prístup ku zmenám.

Tabuľka č. 8: Pozitívne/veľmi pozitívne podnikanie v r. 2010 vs. prístupnosť ku zmenám vs. medziročná zmena hospodárskeho výsledku po zdanení

Podniky	Odvetvie	Medziročná zmena HV 2009 vs. 2008 (%)	Prístupnosť zmenám	Hodnotenie podnikania za r. 2010
Podnik 1	Veľkoobchod, maloobchod	Strata	Výrazne áno	Pozitívne
Podnik 2	Energetika	10	Áno	Pozitívne
Podnik 3	Veľkoobchod, maloobchod	50	Áno	Veľmi pozitívne
Podnik 4	Priemyselná alebo remeselná výroba	-75	Áno	Pozitívne
Podnik 5	Veľkoobchod, maloobchod	Strata	Výrazne áno	Veľmi pozitívne
Podnik 6	Priemyselná alebo remeselná výroba	0	Skôr áno	Pozitívne
Podnik 11	Veľkoobchod, maloobchod	-80	Výrazne áno	Pozitívne
Podnik 12	Poľnohospodárstvo	-50	Nie	Pozitívne
Podnik 14	Priemyselná alebo remeselná výroba	-60	Skôr áno	Pozitívne

Podnik 15	Veľkoobchod, maloobchod	20	Nie	Pozitívne
Podnik 19	Vzdelávanie, zdravotné a sociálne služby	20	Výrazne áno	Pozitívne

Hypotéza, že existuje pozitívna korelácia medzi pozitívnymi výsledkami podniku a prístupnosti ku zmenám, bola naplnená. Treba však dodať, že pozitívne podnikanie bolo až v r. 2010. V r. 2009 sa táto korelácia zatiaľ nepotvrdila. Porovnanie s hospodárskym výsledkom za rok 2010 je možné až po ukončení hospodárskeho obdobia za rok 2010.

Potvrdenie tejto hypotézy je samozrejme nutné na väčšej vzorke, čo bude cieľom mojej dizertačnej práce.

Každopádne je zaujímavé zistenie, že hoci pri 15 podnikoch z 21 v r. 2009 klesli tržby, 11 z 21 podnikov už v nasledujúcom roku hodnotí podnikanie pozitívne/veľmi pozitívne.

ZÁVER

Z týchto 11 podnikov nie sú na základe dotazníka prístupu ku zmenám (prevzatého od Donellyho) prístupné ku zmenám 2 podniky. Jeden z oblasti poľnohospodárstva, ktoré je výrazne závislé na klimatických podmienkach, ktoré nevie ovplyvniť. 2. Z oblasti MO,VO, kde je flexibilita vo všeobecnosti obmedzená vysokým objemom zdrojov fixovaných v obežných aktívach.

I v tejto malej vzorke prevláda všeobecný trend postupného oživenia hospodárstva Slovenskej republiky. Podniky sa líšili zvolenými opatreniami i postojom ku zmenám, každopádne však bolo ich cieľom nielen prežitie, ale v niektorých prípadoch i posilňovanie pozície na domácom, vstup na nové trhy. V strednodobom časovom horizonte sa ukáže výsledok.

Ďalší vývoj bude ovplyvnený nielen trendami vývoja ostatných krajín, (napr. SRN, ktorá je naším najvýznamnejším zahraničným obchod. partnerom), ďalšieho vývoja Európskej únie a jej politických/ hospodárskych rozhodnutí,

ale aj aktuálne veľmi sledovanými krokmi vlády Slovenskej republiky a naviazanosťou jednotlivých odvetví na tieto kroky.

ZDROJE LITERATÚRY

Knižné publikácie

Carnall, C. A.: Managing Change in Organisations. Pearson Education Limited. London, 384s., 5th edition, 2006. *ISSN*: 1447-9524

Donelly, J.H.Jr. – Gibson, J.L. – Ivancevich, J.M.:Management. GRADA PUBLISHING, Praha 2008. *ISSN* 1336-8885

Parkinson, A.: Finančný manažment. Pressprint, Bratislava, 47 s., 2. vydanie, 1995. *ISBN 80-967887-1-X*

Časopisecká literatúra

Jesný., M.: Sezóna bankrotov pokračuje. In *Trend*, 27.5.2010. *ISSN 1337-2483*. Dostupné na internete: http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-firemne-financie/sezona-bankrotov-pokracuje.html

Jančík, Ľ.: 2010. Naša ekonomika rastie rýchlo no neistota trvá. In *Sme*. *ISSN 1337-0383*, *13.8.2010*. Dostupné na internete: http://ekonomika.sme.sk/c/5504625/nasa-ekonomika-rastie-rychlo-no-neistota-trva.html

Keitel, H.-P.: Zum Wachstum verdammt. In *Stern*. *ISSN 1435-2524*, 10.3.2009. Dostupné na internete: http://www.stern.de/wirtschaft/news/maerkte/wirtschaftskrise-zum-wachstum-verdammt-657110.html

Internetové zdroje

http://hnonline.sk/ekonomika/c1-46342700-nasa-ekonomika-sa-nevie-presadit-lepsi-je-aj-vietnam; 28. 9. 2010

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5
Tel.: +421 2 672 95 536 Fax: +421 2 672 95 184

PUBLIKATION

bei der internationalen Wissenschaftskonferenz der Doktoranden, FBM WU in Bratislava zum 70. Jubiläum der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN IV.

4. November 2010

Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava

Thema:
„Relations of Enterpriseses and the Common European Market“

Autor:
Doktorand Dipl. Wirtsch.-Ing. Eric Becker
E-Mail: eric-becker@t-online.de

Bratislava, 2010

Table of Figures

Figure 1: Change of responsibilities by Railways and new view at the market 10
Figure 2: Network of the European Bulls 12
Figure 3: Network of the RU Rail4Chem within the Alliance „European Bulls“ 12
Figure 4: Current systems in Europe 13

Content

Table of Figures 2
Content 2
Introduction 3
Approach and the structure of the report 3
Milestones of the History of the EU 3
The Common Market and four freedoms 4
Combined Transport, the UIRR and his role in the EU 5
The UIRR Organization for the Combined Transport 6
The EU Eastern enlargement an the influence of the Freight Traffic 7
Liberalisation in the EU and Protagonists 7
Index of Liberalization 8
Fields of activity for the Railway Operators. 9
New Challenges for the RU´s 10
Open Access – self driving in foreign countries 10
Establish own country branches 10
Alliances and Networks 11
Hindrances in the international traffic 13
Conclusion and Outlook 14
References 15

Introduction

Approach and the Structure of the report

The paper on hand refers from the influence between companies interests within the European Market within the breadth field of the enterprise economy.
It is Important to define shortly the relevant definitions of the important theory in the field of the enterprise economy, which are being used in the survey.
In the first part of the paper it will be explaining some historical main development steps of the European Alliance.
Afterwards those, the common market and the four freedoms are short described.
The survey will focused the railway feeder market and the network activities within this market. Important is to know where are the consequences and the changes of the liberalization of the Market with the splinting freight traffic.
A short outlook will be finishing this paper.

Milestones of the History of the EU[1]

Following the two devastating World Wars of the first half of the 20th century, a number of European leaders in the late 1940s became convinced that the only way to establish a lasting peace was to unite the two chief belligerent nations - France and Germany - both economically and politically. In 1950, the French Foreign Minister Robert Schuman proposed an eventual union of all Europe, the first step of which would be the integration of the coal and steel industries of Western Europe. The following year the European Coal and Steel Community (ECSC) was set up when six members, Belgium, France, West Germany, Italy, Luxembourg, and the Netherlands, signed the Treaty of Paris.
The ECSC was so successful that within a few years the decision was made to integrate other parts of the countries economies. In 1957, the Treaties of Rome created the European Economic Community (EEC) and the European Atomic Energy Community (Euratom), and the six member states undertook to eliminate trade barriers among themselves by forming a common market. In 1967, the institutions of all three communities were formally merged into the European Community (EC), creating a single Commission, a single Council of Ministers, and the European Parliament. Members of the European Parliament were initially selected by national parliaments, but in 1979 the first direct elections were undertaken and they have been held every five years.
In 1973, the first enlargement of the EC took place with the addition of Denmark, Ireland, and the United Kingdom. The 1980s saw further membership expansion with Greece joining in 1981 and Spain and Portugal in 1986. The 1992 Treaty of Maastricht laid the basis for further forms of cooperation in foreign and defense policy, in judicial and internal affairs, and in the creation of an economic and monetary union - including a common currency. This further integration created the European Union (EU). In 1995, Austria, Finland, and Sweden joined the EU, raising the membership total to 15.
A new currency, the euro, was launched in world money markets on 1 January 1999; it became the unit of exchange for all of the EU states except the United Kingdom, Sweden, and Denmark. In 2002, citizens of the 12 euro-area countries began using the euro

[1] UIRR Report, S. 9, 2007.

banknotes and coins. Ten new countries joined the EU in 2004 - Cyprus, the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Slovakia, and Slovenia - and in 2007 Bulgaria and Romania joined, bringing the current membership to 27. In order to ensure that the EU can continue to function efficiently with an expanded membership, the Treaty of Nice (in force as of 1 February 2003) set forth rules streamlining the size and procedures of EU institutions. An effort to establish an EU constitution, begun in October 2004, failed to attain unanimous ratification. A new effort, undertaken in June 2007, calls for the creation of an Intergovernmental Conference to form a political agreement, known as the Reform Treaty, which is to serve as a constitution. Unlike the constitution, however, the Reform Treaty would amend existing treaties rather than replace them.

The Common Market and four freedoms[2]

The Article 2 of the Treaty establishing in the European Economic Community signed in 1957 provides 'The Community shall have as its task, by establishing a common market and progressively approximating the economic policies of Member States, to promote throughout the Community a harmonious development of economic activities, a continuous and balanced expansion, an increase in stability, an accelerated raising of the standard of living and closer relations between the States belonging to it'.
The Member Countries opted for opening the borders and enabling free movement of individuals, goods and services. In the middle of 1968 all the tariffs on industrial goods sold in on the European market were removed and the Member Countries adopted a common external tariff system on all goods entering the market.
The European Commission issued the White Paper on the Internal Market of 1985 which included a list of around 300 legislative changes needed to be taken and incorporated into national legal systems.
According to the Maastricht Treaty of 1992 the European Community committed itself to take measures upon completing the internal market by December 31, 1992 and pave the way for introduction of the common currency – EURO, a logical step to free trade.
As the Maastricht Treaty on European Union states: ´The internal market is an area without internal frontiers within which free movement of goods, services, people and capital is ensured.´
The Common Market is often characterized by 4 basic freedoms which also make up the first pillar of the EU:

1. Free movement of goods[3],
2. Free movement of services[4],

[2] Statutory Minimum Wage Controls: A Critical Review of their Effects on Labour Markets, Employment, and Incomes, Page 2, 2008.

[3] One of the basic freedoms and the biggest success of the Common Market project is the removal of barriers to free movement for goods. The market mechanism is related to commercial activities that aim at selling goods. The Internal Market is built on the assumption that goods which are traded in one of the Member States can be also sold in all the other EU Member States.

[4] The free movement of services or the freedom to provide services is another basic freedom set out by the Treaty on the EC (Article 59) which also became a reality while building the Common Market. It enables citizens to provide services beyond their national frontiers without any national discrimination. Home entities thus don't enjoy any privilege over international entities and the services are subject to market competitiveness provisions. Services include all the services provided by individuals, industrial, agricultural and professional activities. Services are also activities done by gainfully employed people, industrial, agricultural subjects and/or entities that conduct freelance occupation.

3. Free movement of people[5],
4. Free movement of capital[6].

The next paragraphs will focused on the role and the growing of the European Nation and the influence of the freight railway market, especially for the combined transport and challenges of the liberalisation of the rail market and the problems which coming up. At first the field of the combined transport will be described and the role of one great community, the UIRR within the European construction.

Combined Transport, the UIRR[7] and his role in the EU

The increase in traffic, the introduction of a strategy aiming to develop Combined Transport[8] (CT) and the make-up of the management bodies were all discussed at the ordinary General Assembly (GA) held in Brussels on 25th June 2007.
Regarding this latter point, the two-year extension to Mr Rudy Colle's[9] contract was confirmed and he will also be acting as secretary of Interunit during this period.
The GA was followed by the annual gala dinner at which the European Commissioner in charge of Taxation and the Customs Union, Mr László Kovács[10], underlined the importance of the short-term adoption of a modernised community customs code, along with the need to focus security measures on high-risk shipments.

[5] After the 2004 and 2007 accessions to the EU (albeit with certain short-term exceptions related to the labour market and provision of services applied in the old EU Member States) the citizens from new Member States have been guaranteed the right to free movement across the whole EU. After the EU accession they are able to move freely and settle down in another Member State, study or work in the field of research, do business or provide services. The citizens from new Member States enjoy the right not to be preferred to citizens from old member States. In the wider sense, the freedom of people refers to conducting labour and economic activities on the liberalized labour market.

[6] The Common Market is also determined by the common market of capital and financial services, which creates a larger area for provision of capital, lower rates, more perfect competition and more improved allocation of capital. European citizens and companies have free Access to financial services in all Member States (bank deposits, credits, etc.). There are common provisions aimed against tax evasion and against money laundry. Banks that have been granted permission to operate in one of the Member States can also opt for providing their services in the whole EU. Thus the diversity of accessible financial services is increasing and in some cases the prices for those services become lower. Since mid 1994 there is also a common insurance market whereas insurance companies may sell their services in the area of the whole EU and which are under control of authorities in their home country.

[7] Created in 1970, initially in the form of a de facto association, the International Union of Combined Road-Rail Transport Companies, abbreviated as UIRR, took on the form of a co-operative limited company (s.c.r.l.) under Belgian law in 1991. It has 20 member companies and has a working structure that is classical for a commercial company of this type, that is to say a General Meeting of Shareholders, a Board of Directors, member companies, and internal working committees or committees working in co-operation/consultation with external entities. Effective interaction between these different organs allows UIRR s.c.r.l. to carry out effectively its exclusive role of promotion of essentially road-rail Combined Transport.

[8] Combined Transport is a combination of road feeder and rail feeder transportation. The main activities are the organisation (Operator) of the complete transport chain from one load terminal (hub) to another terminal. The Last mile, direct to the customer, isn´t in the responsibility of an Operator.

[9] Rudy Colle: Director General of UIRR since 1991, responsible for the strategy and the external relations of the Union. Amongst his priorities: External cooperation and promotion of the Combined Transport concept at political and industry levels; Born on February 22, 1940 in Ghent, Belgium, - Graduate Economic Sciences University of Ghent; Former Deputy Director General of SABENA World Airlines

[10] László Kovács: born 3 July 1939 in Budapest is a Hungarian politician and diplomat, currently serving as European Commissioner for Taxation and Customs Union. He was the foreign minister of Hungary twice, from 1994 to 1998 and from 2002 to 2004. He also served as chairman of the Hungarian Socialist Party from 1998 to 2004.

At the GA of Interunit – the association of Railway Undertakings (RU) which are members of the CT Group/UIC[11] and UIRR operators – the discussions essentially covered the quality of rail services and various aspects relating to the use of wagons. Faced with the disappointing results of the Joint Commitment on quality signed with the RU in 2005, the decision was taken on the basis of a proposal made by the UIRR to press ahead with setting up a task force, the purpose of which will be to implement a quality label.
The year saw numerous exchanges with the European Commission and the European Parliament about the development of CT on key topics such as liberalisation, the quality of rail services, infrastructures, the question of the weights and dimensions of road vehicles, cabotage, the insourcing of external costs, etc. The UIRR's experience and expertise on these various subjects are indeed assets which can help ensure that the most appropriate measures possible see the light of day.
The UIRR Office continued with its activities linked to European projects in the field of the safety of transport in general (COUNTERACT[12]), and CT in particular (INSECTT[13]). The closing conference for this latter afforded an opportunity to present a risk analysis devoted to terminals as well as recommendations on improving the safety of CT.
The UIRR liaison Office's participation in the first call for proposals for the Marco Polo 2 programme paid off as the Romo-Net (involving Hungarokombi, Ökombi)[14] and SEEIS (Adria Kombi, Cemat, Kombiverkehr, Rocombi)[15] projects were selected by the European Commission. These are part of modal shift initiatives and will aim to develop CT services, both in unaccompanied and accompanied transport.
The UIRR continued to play an active part in the work of the European Railway Agency (ERA). In February 2007, Dr János Berényi[16], who had already been representing the UIRR on the Board of the ERA since 2005, was appointed Vice-chairman of this authority, where he represents freight customers.

The UIRR Organization for the Combined Transport

At next it will be explain in short comments where are the key player at the UIRR.
One is Kombiverkehr. Kombiverkehr achieved its best result in terms of shipments since it was set up, thus helping to protect the environment by cutting down on 980,000 tonnes of CO2. This was achieved firstly by launching new direct trains and increasing the capacities of certain routes which were already heavily used and secondly by strengthening relationships with customers.
95% of the services supplied by Hupac used the continuous traction commercial model. There was an increase in the quality obtained and indeed the punctuality rate rose from

[11] The UIC is an Organisation of the European Railway Companies: UIC including 199 members across all 5 continents 81 active members (including the railways from Europe, Russia, the Middle East, North Africa, South Africa, India, Pakistan, China, Japan, Korea, Kazakhstan, and companies operating worldwide such as Veolia Transport); 83 associate members (including railways from Asia, Africa, America and Australia); 35 affiliate members (related or ancillary rail transport businesses or services)
[12] COUNTERACT focuses on the protection of critical transport infrastructures, public transport passengers and goods. It aims to support the transport and energy sectors by assessing the state-of-the-art and identifying, prioritizing and assessing the needs for security policies and concrete measures.
[13] INSECTT is a project, acronym for Improving Security for Combined Transport Terminals.
[14] All Operator Companies.
[15] All Operator Companies.
[16] Dr János Berényi is the Chairman of the UIRR from 2005 to 2007 and comes from the Operator MAV from Hungaria.

71% to 75%. The target for 2008 is to reach 80%, at the same time accentuating the 12.6% growth in consignments recorded in 2007. In order to achieve the modal transfer targets pending the entry into service of the Gothard base tunnel, the Swiss operator – which saw sharp growth in its traffic to and from the ports of Rotterdam (NL), Antwerp (B) and Zeebrugge (B) in 2007 – is calling for subsidies for combined traffic worth a total of 2 billion CHF for the period from 2011-2018.
At its extraordinary GA held on 19th December, the decision was taken to increase the capital of Novatrans from 3.6 to 10.8 million euros. The French operator also redeployed its transport plan in 2007 and is continuing with its recovery.
Ökombi moved into its parent company RCA's new premises, allowing it to improve the communication between these two organisations still further and to shorten the decision-making circuit for greater efficiency to benefit customers. Like RAlpin, the Austrian operator opted for a new logo designed to reflect its dynamic ideas and ambitions.
Intercontainer Austria (ICA) acquired the Welz Containeroperating division of Quehenberger Logistik in order to boost the synergies between these two units. ICA is thus illustrating its strategic aim of developing its business activities in the Salzburg region.
As for Eurotunnel the company introduced a new pricing strategy designed to foster free access, and in November it started the operational activities of its subsidiary, Europorte 2, whose remit includes the traction of SNCF trains between Frethun (Pas-de-Calais) and Dollands Moor (Kent).

The EU Eastern enlargement an the influence of the Freight Traffic

In this paragraph it is important to look more to the eastside of Europe and the changes which are coming up to the RU´s and the operators. The enlargement of some east countries, like the states of Cyprus, the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Slovakia, and Slovenia have a big influence of the structure of the companies. A complex network is born and a gate uniting to a large market. E.g. the Middle East, Russian, China and India. Here are the biggest market of the world with a big demand and a backlog demand. One more important statement is, that this market could be reached over land by train about far distances. All this facts are speaking for the system rail. In the moment the freight are transported mostly by ships and on road (e.g. truck caravans). This way is longer in time and way. That are some reasons why the rail transport is fast growing up.
The challenges of the European union is now to liberalized the market regarding tracks, laws, admittance or registration methods, current, security policies etc.

Liberalisation in the EU[17] and Protagonists

On the first January of 2007 we shall see the full opening of the European rail freight market. This was a crucial milestone in the history of railway transport in Europe at least in the perception of official observers. For many decades national railway markets have been closed monopolies – served by stated - owned companies which were unable to respond adequately to the challenges of the market. The rail freight sector was therefore unable to participate in the strong growth of the freight markets and to defend its market position in the passenger market. In consequence the market share of rail trans-

[17] Intereconomics, Seite 292-313, 2006

port fell with regard to both passenger and freight transport. The financial performance of railway firms also declined significantly and EU Member States had to subsidise their national railways with considerable payments to keep them viable.
Since the end of the 1980s the European Community and the Member States have launched initiatives to stop the decline of the railway sector. The first essential initiative of the European Commission was the White Paper on "a Strategy for Revitalising the Community's Railways" in 1996. It was followed by the White Paper on Transport Policy for 2010 released in 2001. This White Paper included ambitious political targets for the development of the European railway sector. Railway firms should compete successfully in the growing European transport markets and reach their former market (modal) share of 1998 by the year 2010. To reach the goals defined in the 2001 White Paper the European Commission launched several legislative initiatives to liberalise the rail service markets in Europe and to develop a common European railway area. The "First Railway Package" was released in 2001. It consisted of three Directives regarding infrastructure access (2001/12/EC on the development of European railways amending Directive 91/440/EEC, 2001/13/EC on railway licensing amending Directive 95/18/EC and Directive 2001/14/EC on capacity allocation, railway infrastructure charging and safety certification) and the directive 2001/16/EC on the interoperability of rail systems. The Directives providing access rights to the infrastructure (2001/12-2001/14) require the separation and independence of functions that are essential for ensuring non-discriminatory access, especially track capacity allocation and setting of track access charges. They also include the various conditions to be fulfilled by the railway firms to make use of the access rights for international freight services on the TERN network and cover the principles of slot allocation and infrastructure charging. Directive 2001/16/EC is dedicated to the implementation of common technical specifications to achieve the interoperability of rail services in Europe.

Index of Liberalization

Here a short overview about the states and here liberalization index:
Advanced: Germany, UK and Sweden
On Schedule: Spain, Italy, Denmark, Norway, Finland, Baltic States, Poland, Tech Republic, Swiss, Austria, Slovenia, Slovakia, Malta and Romania
Delayed: France, Ireland and Greece

The Protagonists:

- Railroad transport company
- Forwarding agents
- Operators in the combined transport
- Loading industry
- Ship owner one
- Manufacturer and lender of Locomotives and Lorries
- Infrastructure operators, e.g. terminals, railroad, train stations ect.
- Envelope plants
- Maintenance
- Staff service provider
- Consultants, Insurance, financial Services

Fields of activity for the Railway Operators.

In the following description, some examples for the activities of railway operators will be explained. Very important are the two conclusions:

Activities:
Operation of track the connections to the industry/shipper and terminals Train formation and Train dissolving for other parties (RU)

- Transports in the local area (national)
- Transports in the wide area (national)
- Transports in the wide area (international)
- Providing of Rail/Net infrastructure
- Add on logistics solutions/support

Conclusions:
Railway logistics based on Job Sharing (a lot of different protagonists are involved in the supply chain -> different economy related interests are considering -> Overhead is high -> customer services often more expensive how from the competitors -> the importance of liberalisation is very high in this market for the future).
Free decision between make or buy of services (it is a leverage to get more performance out of the market -> the reason is, more competition -> structured services for better price with a better quality).

Example:
In the next two pictures, as a direct comparison with an without an output of the liberalisation activities, is shown the two very interesting views about the railways cross west Europe. From the harbour of Rotterdam or Antwerp to the biggest combi terminal of Europe in Italy, Busto in the near of Milan and the other way around.

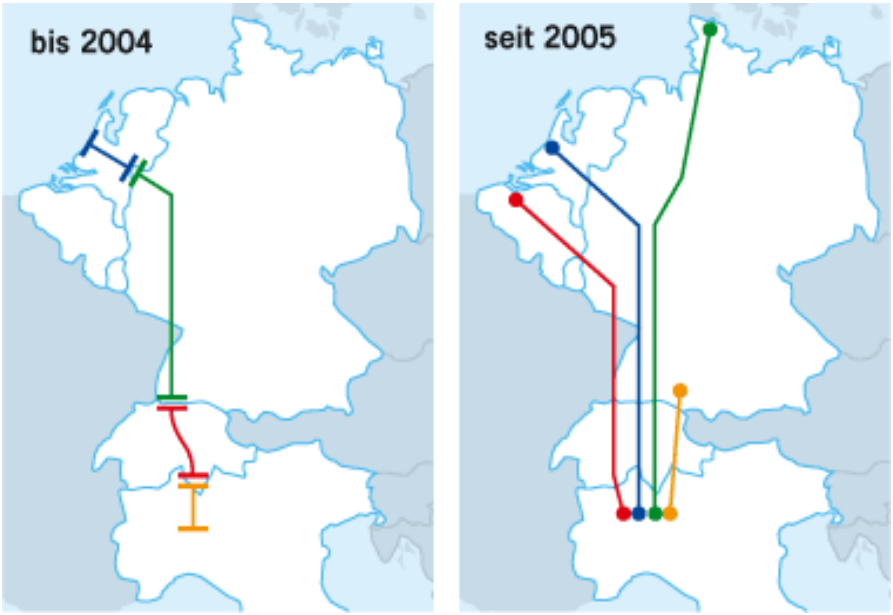


Figure 1: Change of responsibilities by Railways and new view at the market[18]

On this short and simple example it will be demonstrated what the liberalisation in Europe in the railway market bringing about. More competition leads to a bigger and better offer in this market segment. That leads to a better quality of the offer and a competitive price. The effects on hand are a big aim of the politics of the EU. A change from the road transport to rail transport should be reached if these activities are consequent implemented in the near future.

New Challenges for the RU´s

In the following chapters it will explained how is the influence of the liberalisation and the opening of the EU market for the RU´s. It explained in a short description and some examples will illustrate that to a better understanding and the consequences of the EU market.

Open Access – self driving in foreign countries

Short description:
License from the own country (the Permission to drive in a foreign country with the diving license from the native country). Security Certificate of the country to be driven on (to get security certificates to operate at himself in a foreign country).
Examples:

- HGK[19] drives and operates in the Netherlands
- Neusser RU[20] drives in the Netherlands
- RTS[21] (Austria) drives and organized their traffics in Germany
- B-Cargo[22] (Belgium) drives with here Equipment in Germany
- Wiener Local RU[23] (Austria) operates in Germany
- ERS[24] in different countries in Europe
- SNCF[25] in Belgium and the Netherlands
- Hector Rail[26] in Denmark and Germany

Establish own country branches

Short description:
Open Access with a Subsidiary. Driving with a license from the native country in a foreign country.
Examples:

- Railion AG[27] in Germany, Netherlands, Denmark, Italy and Switzerland

[18] From the operator Hupac AG; Hompage, 2009
[19] HGK: An Operator from Cologne, to organized Bartsch and Road and Rail traffic and operated with a big terminal.
[20] Neusser RU: Operator in the near of Cologne.
[21] RTS (Austria): Operator of special transports, construction side transports, freight transports.
[22] B-Cargo is a RU in Belgium: The strategy of B-Cargo concentrates on 3 network cores in which B cargo profile a name as an ideal transport partner for itself: Regional operator, Corridor manager, Segment specialist.
[23] WLB: A company for the Passenger Rail Traffic.
[24] ERS Railways: Deep sea containers, tank containers, swap bodies and trailers are transported via the ERS network.
[25] SNCF: French National Railway is a French public enterprise. Its functions include operation of rail services for passengers and freight.
[26] Hector Rail: Hector Rail is an independent line haul provider for the European Rail Transport Market.

- SBB[28] in the Switzerland, Germany and Italy
- TX Logistics[29] in Germany, Sweden, Austria and Switzerland
- Rail4Chem[30] in Germany, Switzerland and Benelux
- Veolia Cargo[31] in France, Germany, Italy and Netherlands
- CTL[32] in Germany and Poland
- Heavy Haul Power[33] in UK, Germany, France and Poland
- CFL Cargo[34] in Luxembourg, Germany and Denmark
- Crossrail/DLC[35] in Italy, Switzerland, Germany and Belgium
- ITL[36] in Germany and Netherlands
- LTE[37] in Austria and Slovakia
- ERS Railways in Netherlands and Germany

On this Examples it will be clear, how expand the railway undertakings along the liberalisation of the EU. It will be obvious how the rail market expand and the efficiency increases. The founded advantages are been obvious clearly. The rail tracks shares from the road. So the policy of the EU is regarding with the relief of the environment and the road.

Alliances and Networks

One result from the change in the market and the liberalisation is, networks of RU´s with a strategic target are growing up and operate in the market. The same was in the 80th years in the Airline Industry. Alliances are growing up. One of the well known is the "Star Alliance" round at Lufthansa.
The alliances of private RU´s in the rail market are there to act more effectible against the big former national railroad companies like Deutsche Bahn, SBB, SNCF, etc. The advantage is, to realise economic of scales and so you have an instrument to get competitive prices and lager network with a broader offer range.
In the next figure it will be shown one of those networks of private railway undertakings:

---

[27] Railion AG (Todays Name: DB Schenker): RU with revenues of around EUR 3.7 billion, 25,000 employees and serving 3,300 sidings in Germany alone, Railion is the leading freight railroad in Europe.
[28] SBB: RU with the exception of Herisau and Appenzell, all of Switzerland's cantonal capitals are on the SBB network. Over 800 stations have hourly or half-hourly train services. Two-thirds of all freight passing through the Swiss Alps goes by train. SBB Cargo transports 230,000 tonnes of freight by rail every day for its 3500 customers.
[29] The TX Logistic AG designs and operates complex transport chains.
30 RAIL4CHEM stands for top-quality, reliable, cross-border rail services throughout Europe. We develop tailor-made rail transport concepts in close coordination with our customers.
[31] Veolia Cargo is an independent private European transport company specialized in rail-based logistics.
[32] CTL Logistics S.A. is the largest privately-owned logistics company in Poland, operating in the area of rail transportation, which has also been expanding its operations successfully in other European markets.
[33] Heavy Haul Power is an established Pan-European company. Specialising in low-cost transportation of bulk materials with dedicated cross border operations. International an integrated logistics provider of highly economical transportation, primarily for 'Heavy Haul' requirements.
[34] CFL cargo is a joint venture between the CFL, resulted for the national Luxembourg railroad company and Arcelor Mittal, the world market leader in the steel industry.
[35] Crossrail is focusing on rail traction activities for trans-alpine rail transport among Italy, Germany, Belgium and the Netherlands.
[36] ITL Eisenbahngesellschaft mbH with its office in Dresden was founded in the second half of the 20th century and belongs to the branch of Import, Transport and Logistics.
[37] In September 2000 LTE Logistik- und Transport- GmbH was founded by the partners Porr Infrastruktur GmbH and Graz-Köflacher Eisenbahn GmbH with the aim, to establish an independent rail transportation company with achievements in railway tranportations on the opening market for free competetion of railway transportations.

Figure 2: Network of the European Bulls[38]

Supplementary are the short description of the shown participants at the network how not described in the text before. Nordcargo, Cosma, Viamont, fer and VFLI are all player (private RU´s) in the rail market. And so it is possible to build a bigger network when earlier after or within the liberalisation of the Rail market. The following figure gives an example using the profile of Rail4Chem:

Figure 3: Network of the RU Rail4Chem within the Alliance „European Bulls“

[38] European Bulls covers rail freight operations in Austria, BeNeLux, the Czech Republic, France, Germany, Italy, Poland, Slovakia, Spain and Switzerland – thus providing an integrated rail link throughout continental Europe. The main objective is to offer the demand side of the market reliable, high-quality, market-oriented international rail freight products and related services. European Bulls is giving European industry a strong partner for its rail freight requirements.

Hindrances in the international traffic

In the next short sentences are explained the hindrances of an international focused railway traffic cross Europe. At this point it being derived what are the tasks for the future in this market.

Techniques/operative Business relevant points:
Current systems are not compatible in case of Train influencing system (security relevant) and conducting systems are not harmonized. Tracks and light room (area) profiles are different. Problems with right and left direction driving.

Administration relevant points:

- Language barriers.
- Perception of sovereign tasks.
- Processing of safety certificates.
- Net access in the foreign country.

In the following figure is shown the European market of the current systems:

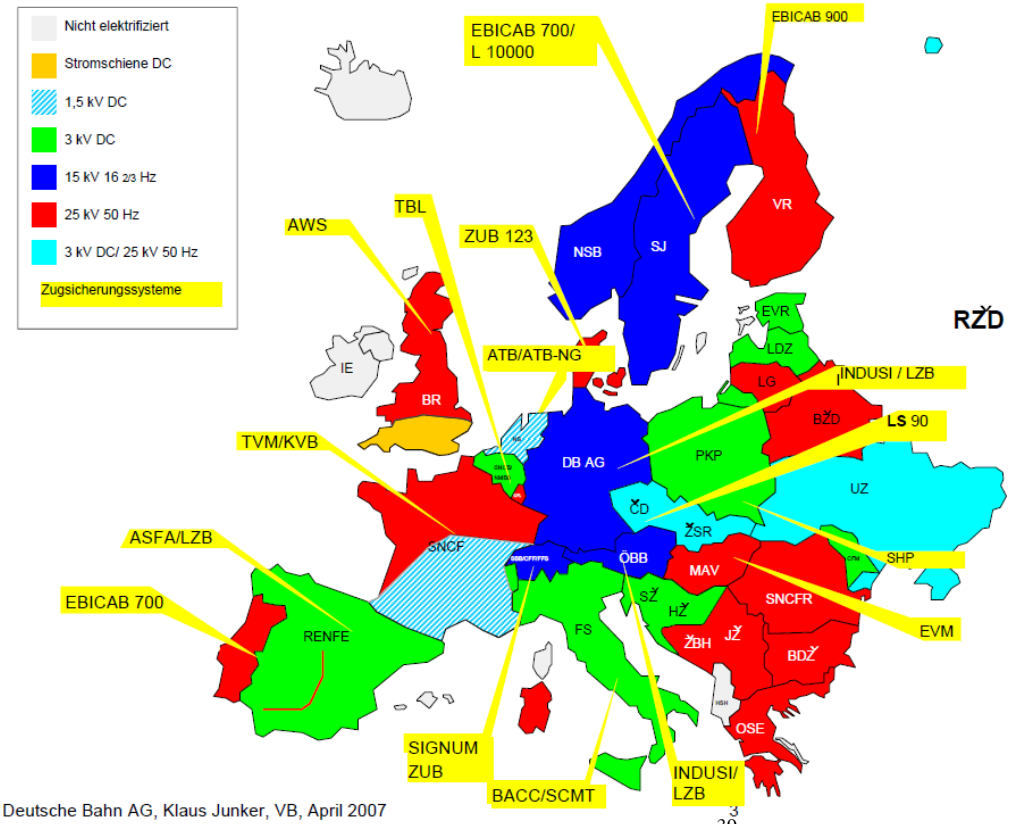


Figure 4: Current systems in Europe[39]

With a so different current network it is impossible to drive through Europe by train with single equipment (Train) and with a single service provider. A lot of system technical breaks are in the whole route overcoming.

[39] Deutsche Bahn AG, Klaus Junker, VB, April 2007

What we need to a sustainable grow on the rail:
Today's hindrances are dismantled gradually step by step. The rail business has got more customer-friendly and more productivity. Increase in productivity for truck is difficult, because they are in the most parts implemented. Just in time concept are less and less in functionality on the road feeder services. The very fast growing of energy prices, especially by the fuel and diesel. Costs of staff are increasing at the trucks fast. The reasons are, Steering times and rest (break) periods.

Conclusion and Outlook

Let us have a short view back to the beginning. The Enlargement of the European Union is the growth in size of the European Union, from the six founding member states in 1952, to the 25 current member states. There were four successive enlargements during this period, with the largest occurring on May 1, 2004, when 10 new member states joined. Further enlargement was scheduled in 2007, with the addition of two candidate states, and in time the European Union may grow to 30 member states. The process of enlargement is sometimes referred to as European integration. This was the trigger for the enlargement in the area and in the business.
The European Union has tended to enlarge along regional lines, adding groups of nearby nations. (A notable exception was the accession of Greece.) Currently, the EU is very interested in the integration of the Balkan states and Turkey. Of Eastern Europe, Heather Grabbe of the Centre for European Reform has said, "Belarus is too authoritarian, Moldova too poor, Ukraine too large, and Russia too scary for the EU to contemplate offering membership any time soon." Due to the 2004 "Orange Revolution" in Ukraine, and the "Rose Revolution" in Georgia in 2003, both countries have begun reform programs, thus possibly keeping an "open door" for both Ukraine and the South Caucasus.
This is the cry to the railway undertakings in “OLD Europe” to do something to explore the new participants and the future one like Russian. The big advantage, this big country is reaching by land over long distances. The equipments and the expertise are available. The “NEW Europe” is full of demands of goods, infrastructure, buildings and services. Asian and Russia are very attractive markets for the near future. Some activities are relevant to support the process of growth. The European idea is the base on this one further advances this growth. The important thing is now, the different people and the governments to harmonise the laws, the regulations and the infrastructures.

References

Books:

GABLER'S ECONOMIZING DICTIONARY:
Given reasons for by Dr. Dr. Reinhold Sellien and Dr. Helmut Sellien: Economy dictionary 15th edition printing: Wiesbaden, 2001.

VARIAN, HAL R./BUCHEGGER, PURE PROF. DR. (TRANSLATION INTO GERMAN):
Intermediate Micro economics/essential features of the Mikroökonomik, 7th edition printing: Oldenburg science publishing house, Munich, 2007.

WÖHE, GÜNTER:
Introduction to the common business administration, 22., new edition printing, Vahlen, Munich, 2005.

WOLL, ARTHUR:
Common political economy, 13th ed.: Publishing house Vahlen, 2000.

STATUTORY MINIMUM WAGE CONTROLS:
A Critical Review of their Effects on Labour Markets, Employment, and Incomes, ISR/Google Books, 2008.

INTERECONOMICS:
Springer Berlin, Heidelberg, Seite 292-313, Volume 41, Number 6, November 2006

Contributions out of professional journals or presentations:

PRÄSENTATION OF KLAUS JUNKER Deutsche Bahn AG, April 2007
UIRR REPORT OF 2007

Internet-Pages:

From the homepage of the Combi Operator Hupac AG from 7th February 2009.
http://www.hupac.ch/de/index.php?p=trasp_trazioneintegrata&mt=4
From the homepage of the Operator HGK GmbH from 8th February 2009.
http://www.hgk.de/
From the homepage of the Operator Neuss-Düsseldorfer Häfen GmbH & Co. KG from 8th February 2009
http://www.nd-haefen.de/
From the homepage of the Operator RTS from the 8th February in 2009.
http://www.rts-austria.at/
From the homepage of the RU B-Cargo from the 8th February in 2009.
http://www.bcargo.be/portal/page/portal/pgr_bcar_e_publ/pag_bcar_e_home
From the homepage of the WLB from the 8th February in 2009.
http://www.wlb.at/
From the homepage of the RU ERS Railways from the 8th Februray in 2009
http://www.ersrail.com/
From the homepage of the RU SNCF from the 8th Februay in 2009
http://www.sncf.com/
From the homepage of Hector Rail from the 8th Feburay in 2009
http://www.hectorrail.com/
From the homepage of Railion AG from the 9th February in 2009
http://www.rail.dbschenker.de/site/railion/de/start.html
From the homepage of SBB from the 9th February in 2009
http://mct.sbb.ch/mct/en/konzern_unternehmen.htm
From the homepage of TX Logistics from the 9th February in 2009
http://www.txlogistik.de/index3.html
From the homepage of Rail4Chem from the 9th February in 2009
http://www.rail4chem.com/index.php?id=2&L=1
From the homepage of Veolia Cargo from the 9th February in 2009
http://www.veolia-cargo.com/
From the homepage of CTL from the 9th February in 2009
http://www.ctl.pl/index_en.php
From the homepage of Heavy Haul Power from the 9th February in 2009
http://www.heavyhaulpower.com/home.htm
From the homepage of CFL from the 9th February in 2009
http://www.cfl.lu/CFLInternet/Espaces/03EspaceFret/?CultureInfo=de-DE
From the homepage of CrossRail from the 9th February in 2009
http://www.crossrail.ch/cr/php/unternehmen/ueberuns_1-en.php?03020101
From the homepage of ITL from the 10th February in 2009
http://www.itlpolska.com.pl/?lang=en&site=about
From the homepage of LTE from the 10th February in 2009
http://www.lte.at/e_firmenphilosophie.htm
From the homepage of European Bulls from the 10th February in 2009
http://www.european-bulls.com/profile.php

Základný koncept podnikateľského modelu
Basic Concept of Business Model

Richard Bednár[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
history, business model definitions, concepts of business model, canvas

JEL Klasifikácia: M20

ABSTRAKT:

First aim of this paper is to analyze definitons of business model, categorize them and find the complex definition, which describes business model. The topic of business model is new. That is why there are a lot of views and also authors see business model in different ways.

Second aim is to analyze concepts of business model and find or create useful model for practice. As we said, authors see business model in different ways and it also means, that concepts of business model are different. We would like to answer at these questions: What is business model? From which parts is business model stocked? Why do we need to define business model? Do we need to discuss about business models?

ÚVOD

Podnikateľské modely existujú od vzniku samotného podnikania. Každý poľnohospodár, kováč, obuvník, košikár i predavač mali svoj koncept, ktorý im pomáhal tvoriť zisk či už vo forme drahých kovov alebo vo forme barteru. Samozrejme, tento koncept vytvárali najmä intuitívne, resp. pomocou empírie alebo skúseností otcov a mám. Slovné spojenie **podnikateľský model** sa stalo súčasťou biznisu nástupom internetu. Začalo sa vravieť, že budúcnosť firiem bude založená len na podnikateľskom modeli, ktorý bude spätý s internetom. Ale čo je to vlastne ten podnikateľský model? Z čoho sa skladá? Na čo nám slúži? Potrebujeme vôbec definovať a diskutovať o podnikateľských modeloch? V nasledujúcom texte sa pokúsime odpovedať na tieto otázky.

PODNIKATEĽSKÝ MODEL - DEFINÍCIE

Pohľadov na podnikateľský model je viacero. Mnohí autori definujú podnikateľský model ako systém na vytváranie peňazí. Je to teda podľa nich čisto ekonomický koncept, kde vznikajú príjmy a náklady. Je to súbor aktivít, ktoré vďaka správnej vzájomnej prepojenosti procesov a technológii vytvárajú v konečnom dôsledku zisk. Je to teda opis schémy vzniku zisku v danom podniku. Takto chápu podnikateľský model títo autori:

[1] Ing. Richard Bednár, email: richardpapa@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., Katedra manažmentu

AUTOR	DEFINÍCIA	KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Allan Afuah	„Podnikateľský model je systém na robenie peňazí. Je to súbor aktivít, ktoré vytvárajú zisk v podniku v závislosti od toho, ktoré z nich firma vykonáva, ako ich vykonáva a kedy ich vykonáva.“ [2]	systém, súbor aktivít, vytváranie príjmov
Itami a Noshino	„Podnikateľský model je model zisku, systém obchodovania a učiaci sa systém.“ [3]	model zisku, systém obchodovania
John Mullins a Randy Komisar	„Podnikateľským modelom myslíme model ekonomickej aktivity – tok peňazí do vnútra a von z organizácie za rôznymi účelmi a v rôznom načasovaní. To určuje, či sa vám vrátia peniaze a teda či budete atraktívnym pre svojich investorov. Stručne povedané, váš obchodný model je základom vášho podnikania vo všetkých jeho aspektoch.“[4]	tok peňazí
Henry Chesbrough	„Podnikateľský model je užitočná štruktúra, ktorá spája nápady a technlológie s ekonomickými výsledkami.“ [5]	štruktúra, ekonomické výsledky
Alfonso Ganbardella a Anita McGahan	„Podnikateľský model je mechanizmus na premienanie nápadov na príjmy pomocou prijateľných nákladov.“ [6]	vytváranie príjmov, náklady
Thomas Wheelen, David Hunger	„Podnikateľský model je metóda na robenie peňazí v danom podnikateľskom prostredí. Zahrňuje kľúčové štrukturálne a operačné charakteristiky firmy – ako zarába a tvorí zisk.“ [7]	vytváranie príjmov, kľúčové charakteristiky firmy

Tabuľka č.1

Podľa nášho názoru toto nie je komplexný pohľad. Podnikateľský model samozrejme opisuje, ako vzniká zisk. Ale tiež by mal opisovať, akým spôsobom ho podnik vytvára. Samozrejme, na prvý pohľad ide len o odčítanie výnosov a nákladov. Avšak ako tie vznikajú a prečo majú vôbec zákazníci túžbu kúpiť si daný výrobok, nám definuje hodnota, ktorú firma vytvára. Jej vytvorenie samozrejme stojí náklady, ale vďaka jej predaju má podnik výnosy. Podnik túto hodnotu vytvára, ovláda ju a podáva zákazníkom. Na opis vytvorenia hodnoty nám dobre slúži Porterov hodnotový reťazec, ktorý nám definuje **primárne aktivity**, ako sú logistika, výrobné operácie, marketing, predaj a služby a **sekundárne aktivity** ako nákup, technológia a vývoj, manažment ľudských zdrojov a firemná infraštuktúra. Toto rozdelenie

[2] Afuah, A. 2003. Business Models: A Strategic Management Approach. New York, McGraw-Hill/Irwin, 2003, s.2 ISBN 978-0-07-288364-2

[3] Long Range Planning, 2010. Volume 43, Issues 2-3, april/jún 2010. London, Elsevier Ltd, 2010, s.158 ISSN 0024-6301

[4] Mullins, J. - Komisar, R. 2009. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. USA, Harvard Business Press, 2009, s.5 ISBN 978-1-4221-2669-1

[5] Chesbrough, H. 2006. Open Business Models: How ti Thrive in the New Innovation Landscape. Boston, Harvard Business School Press, 2006. S.108 ISBN 978-1-4221-0427-9

[6] Long Range Planning, 2010. Volume 43, Issues 2-3, april/jún 2010. London, Elsevier Ltd, 2010, s.158 ISSN 0024-6301

[7] Hunger, D. L. – Wheelen, T. L. 2008. Concepts: Strategic Management and Business Policy. Prentice Hall, 2008, s.110 ISBN: 978-0-13-232319-2

aktivít na primárne a sekundárne sleduje dôležitú myšlienku a to oddelenie aktivít, ktoré sú bezprostredne dôležité pre výsledný produkt od podporných aktivít, ktoré tento tok riadia, koordinujú, kontrolujú a zlepšujú. Cez tieto aktivity sa nám vytvára hodnota v podniku. Autori, ktorí sa prikláňajú k myšlienke definície podnikateľského modelu ako modelu tvorby hodnoty, definujú podnikateľský model takto:

AUTOR	DEFINÍCIA	KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Ramon Casadesus-Masanell a Joan E. Ricart	„Logika firmy, teda spôsob, akým vytvára hodnotu pre svojich stakeholderov.“ [8]	vytvárenie hodnoty
Alexander Osterwalder a Yves Pigneur	„Podnikateľský model opisuje logiku toho, ako organizácia vytvára, doručuje a zachytáva (ovláda) hodnotu.“ [9]	riadenie hodnoty
Wikipedia	„Podnikateľský model je opisom toho, ako podnik vytvára, doručuje a zachytáva hodnotu – ekonomickú, spoločenskú alebo inú formu hodnoty. Procesom je stratégia. V teórii a praxi je pojem podnikateľský model používaný pre širokú škálu formálnych i neformálnych opisov, ktoré predstavujú základné aspekty podnikania, vrátane účelu, ponuky, stratégie, infraštruktúry, organizačnej štruktúry, obchodných praktík a prevádzkových procesov a princípov.“[10]	riadenie hodnoty, procesom je stratégia

Tabuľka č.2

Ako sme už videli, niektorí autori definujú podnikateľský model ako ekonomický koncept, ktorý vytvára zisk a iní v ňom vidia tvorcu hodnoty pre zákazníka. My sa však prikláňame k autorom, podľa ktorých by mal podnikateľský model definovať obe tieto oblasti. Vyplýva to z logiky podnikania, keďže každé podnikanie musí vytvárať hodnotu, ktorá je zaujímavá pre zákazníka a musí byť natoľko rentabilná, aby bola zaujímavá i pre podnikateľa. Je teda nevyhnutnosťou spojiť tieto dva pohľady do jedného. Nasledujúci autori spájajú v rámci svojich definícií obe tieto myšlienky:

AUTOR	DEFINÍCIA	KĽÚČOVÉ SLOVÁ
David Watson	„Podnikateľský model opisuje operácie firmy, ktoré zahŕňajú všetky ich komponenty, funkcie, procesy. Z týchto operácií vznikajú na jednej strane náklady a na druhej vzniká hodnota pre zákazníka.“ [11]	operácie firmy, náklady, tvorba hodnoty
David J. Teece	„Podnikateľský model definuje, ako firma doručuje hodnotu zákazníkovi a premieňa platby na zisk.“ [12]	doručenie hodnoty, vytváranie príjmov

[8] Long Range Planning, 2010. Volume 43, Issues 2-3, april/jún 2010. London, Elsevier Ltd, 2010, s.158 ISSN 0024-6301

[9] Osterwalder, A. – Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Self Published, 2009, s.14 ISBN 978-2-8399-0580-0

[10] http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model, 17.3.2010

[11] Watson, D. 2005. Business Models. Great Britain, Harriman House, 2005. s.7 ISBN 1-897-59758-4

[12] Long Range Planning, 2010. Volume 43, Issues 2-3, april/jún 2010. London, Elsevier Ltd, 2010, s.158 ISSN 0024-6301

Joan Magretta	„Podnikateľský model vysvetľuje, ako podnik funguje. Odpovedá na otázky: Kto je zákazník? Ako vytvárame peniaze? Čo je základom nášho podnikania? Ako doručujeme hodnotu zákazníkovi pomocou vhodných nákladov?“ [13]	systém podnikania, zákazník, vytváranie príjmov, tvorba hodnoty
Michael Rappa	„Podnikateľský model je metóda podnikania, ktorá je vo firme zabehnutá, aby jej prinášala príjmy. Podnikateľský model dopodrobna definuje, ako spoločnosť zarába peniaze a čím prináša hodnotu.“ [14]	vytváranie príjmov, tvorba hodnoty

Tabuľka č. 3

Môžme teda povedať, že podnikateľský model nám opisuje ekonomickú stránku podnikania ako i tvorbu hodnoty v podniku. Dobre teda. Máme podnik. A ako ďalej? Ako si zadefinujeme podnikateľský model? Na to, aby sme si mohli zadefinovať a opísať podnikanie danej firmy, musíme si firmu rozmeniť na menšie časti a detailne ich opísať. Avšak kde začať? Ktoré zložky opísať tak, aby sme zadefinovali všetko podstatné a na nič nezabudli?

V ďalšej časti by sme chceli opísať koncepty od piatich autorov, ktoré definujú zložky podnikateľskeho modelu. Následne by sme chceli porovnať tieto koncepty a povedať, ktorý je najvyužitelnejší pre definovanie podnikateľského modelu v praxi.

PODNIKATEĽSKÝ MODEL - KONCEPTY

Ako sme mohli vidieť v predchádzajúcej kapitole, autori definujú podnikateľské modeli z rôznych uhlov pohľadu. Táto nejednotnosť sa odzrkadlila i v skutočnosti, že každý autor si predstaví pod týmto pojmom rôzne zložky. Tým pádom vzniká otázka, čo všetko patrí k podnikateľskému modelu a čo už podnikateľský model nie je. V nasledujúcej časti sa zameriavame práve na hľadanie najkomplexnejšieho a najvyužiteľnejšieho podnikateľského modelu pre podnikovú prax.

JOHN MULLINS A RANDY KOMISAR[15]

Autori sa zamerali hlavne na ekonomickú stránku podnikateľského modelu. Definujú teda peňažné zložky ako:

***I. Príjem*:** Definovaný ako peniaze, ktoré prichádzajú od zákazníka, ktorý je ochotný si kúpiť to, čo podnik predáv. Sú to peniaze za tovar, službu alebo reklamu.

***II. Hrubá marža*:** Rozdiel medzi príjmami za predaj a výdavkami na produkciu.

III. Model operačných nákladov: Zahrňuje ostatné náklady, ktoré podnik vynakladá z mesiaca na mesiac. Ide o všetky náklady okrem nákladov na to, čo predáva. Ide teda o nepriame náklady.

IV. Pracovný kapitál: Hotovosť, ktorú musí mať podnik k dispozícii na zabezpečenie plynujej prevádzky. Záleží však od neho, ako rýchlo si spláca svoje záväzky voči dodávateľom.

[13] Harward Business Review on Business Model Innovation, 2010. USA, HBR Publishing Corporation, 2010, s.2 ISBN: 978-1-4221-3342-2

[14] http://digitalenterprise.org/models/models.html, 17.3.2010

[15] spracované podľa: Mullins, J. - Komisar, R. 2009. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. USA, Harvard Business Press, 2009, s.9 a 217 ISBN 978-1-4221-2669-1

V. Investičný model: Myslia sa tým peniaze, ktoré treba investovať dovtedy, kým to zákazník nezaplatí. Sú to vlastne peniaze na pokrytie priebežných nákladov.

J. Mullins a R. Komisar	
zložky	***definícia***
I. Model príjmu	Kto nakupuje? Ako často? Za aké náklady? Koľko peňazí príjmete od zákazníka vždy, keď nakupuje? Odpovede na tieto otázky nevyústia do jednej veľke odpovede. Ale do menších odpovedí, ktoré by sa mali stať predmetom diskusie a zváženia a následovne by ich mal tvoriť určitý číselný výstup.
II. Model hrubej marže	Koľko vám zostane z vášho príjmu po tom, čo zaplatíte priame náklady za to, čo ste predali?
III. Operačný model	Okrem nákladov na tovar alebo služby, ktoré predávate, čo všetko ešte musíte zaplatiť, aby ste mohli predávať?
IV. Model pracovného kapitálu	Ako rýchlo vaši zákazníci platia? Ako skoro od nákupu ich môžte upozorniť na platenie? Môžte zaplatiť dodávateľom neskôr, teda až potom, ako vám zaplatia zákazníci?
V. Investičný model	Koľko peňazí musíte minúť ešte predtým, kým vám zákazníci zaplatia dostatočne veľa peňazí na pokrytie vašich operatívnych výdavkov?

Tabuľka č.4

Tento koncept je podľa nás nedostatočný, keďze je zameraný len na ekonomickú stránku podnikania. Avšak túto ekonomickú stránku rozoberá dostatočne dobre na to, aby sa dala použiť na analýzu tvorby zisku v podniku.

ALLAN AFUAH[16]

Podľa tohto autora je podnikateľský model ovplyvnení tým, ktoré aktivity firma vykonáva, ako ich vykonáva a kedy ich vykonáva a tiež, aké zdroje pritom používa. Vzhľadom na to sa modely rozďelujú buď na low-cost produkty alebo na diferenciačné produkty. Na základe týchto dvoch kľúčových bodov a na základe aktivíty môžme povedať, aká je ziskovosť firmy. Podnikateľský model Allana Afuaha sa skladá z nasledujúcich komponentov:

A. Afuah	
zložky	***definícia***
I. Pozícia	Porovnanie pozície, na ktorej sa chce podnik umiesniť na trhu so zdrojmi a aktivitami, do ktorých firma investuje.
II. Zdroje	Vhodne vybrané a kvalitné zdroje sú základom pre vytvorenie hodnoty pre zákazníka.
III. Priemyselné faktory	V rámci výroby sa firma môže rozlíšiť diferenciáciou produktov alebo nízkymi nákladmi.
IV. Náklady	Pri nízkonákladovom modeli ako i modeli, ktorý je zameraný na kvalitu alebo má inú pridanú hodnotu, si musí podnik neustále zefektívnovať svoje aktivity tak, aby boli v konečnom dôsledku čo najnižšie.

Tabuľka č.5

[16] spracované podľa: Afuah, A. 2003. Business Models: A Strategic Management Approach. New York, McGraw-Hill/Irwin, 2003, s.9-11 ISBN 978-0-07-288364-2

Aktivity firmy by mali byť v súlade s pozícou, na ktorú sa chce podnik dostať a ktorá tiež prísluší danému podnikaniu. Napríklad ak sa chce počítačová firma umiestniť ako nízkonákladová a zároveň dosahovať špičkovú úroveň, náklady na výskum a rozvoj sú vo všeobecnosti tak vysoké, že len veľmi ťažko sa bude môcť umiestniť ako nízkonákladová. Teda investovanie do nízkych nákladov tu nie je najvhodnejší spôsob positioningu. Na druhej strane pre firmu Coca cola je najvhodnejším spôsobom, ako sa dobre umietniť na trhu, investovať do reklamy a značky. Investovanie do dizajnu alebo do koncentrátu by neprinieslo prijateľný výsledok.

Aktivity, ktoré pomáhajú firme využívať vlastné zdroje alebo budujú schopnosť efektívne využívať cuzdie zdroje, sú základom pre vytvorenie hodnoty pre zákazníka. Napríklad firmy, ktoré vyrábajú polovodiče, potrebujú na svoju prevádzku špecializovaných vedcov, inžinierov a technologickú základnu. Firma, ktorá tieto zdroje nemá, nedokáže vyrobiť polovodiče. Firma Honda vďaka svojej vynikajúcej schopnosti vyrábať spaľovacie motory môže vyrábať okrem automobilov tiež elektrické generátory, motocykle a frézy.

Činnosti, ktoré firma vykonáva, ovplyvňujú tiež konkurenciu. Ak sú konkurenčné sily príliš silné, firma sa môže odlíšiť buď diferenciáciou produktov alebo nízkymi nákladmi. Pre silné značky, ako je napríklad Coca-cola, je práve značka a jej budovanie silným demotivátorom pre nové firmy, ktoré chcú vstúpiť na trh.

Zapojenie činností do podnikateľského modelu, akými je napríklad celková kontrola kvality alebo reengineering môže udržať náklady firmy na nízkej úrovni bez ohľadu na to, či firma má low-cost stratégiu alebo diferenciačnú stratégiu. Náklady môže firma vylepšiť tiež v spolupráci s dodávateľmi. Ak výrobcovia automobilov spolupracujú so svojimi dodávateľmi ako so svojimi partnermi a nie ako so svojimi súpermi, vývoj a výroba auta stojí menej a autá sú vo vyššej kvalite.

DAVID WATSON[17]

Ďalším autorom, ktorý navrhuje koncept podnikateľského modelu, je David Watson. Jeho pohľad je pomerne komplexný. Spája všetky komponenty podnikania od dodávateľov, cez výrobu, manažment, hospodárenie v spoločnosti až po konkurenciu a zákazníkov. Môžme teda konštatovať, že tento model je odrazom celého konceptu podnikania.

D. Watson	
zložky	***definícia***
I.Konkurencia	bariéry vstupu a výstupu / byť číslom 1 alebo 2 na trhu / výhoda byť prvým a hýbať odvetvým / nedostatok konkurencie / hrozba substitučných produktov
II. Zákazníci	vyberanie si zákazníkov / krížový predaj / globalizácia / dlhodobé kontrakty / medzera na trhu / platby vopred / opakujúce sa kontrakty a príjmy / priamy predaj
III. Hospodárenie spoločnosti	zodpovedajúca úroveň / akvizície / úspory z rozsahu / zarábanie na raste iného / dividendy / nízky bod zlomu / obnova firmy / silný cash flow
IV. Manažment	auditori a pravidlá účtovníctva / konflikt záujmu / zmeny v profesionálnych poradcoch / podniková kontrola / čestný a dobre motivovaný manažment / skromné sídlo / úspechy minulosti / hodnoty akcionárov

[17] spracované podľa: Watson, D. 2005. Business Models. Great Britain, Harriman House, 2005. s.2-74 ISBN 1-897-59758-4

V. Výrobky	loajalita k značke / zameranie na konkurečnú výhodu / spustenie nových produktov / zvýšiť a zlepšiť hodnotový reťazec / produktová diferenciácia / jedinečné predajné miesto
VI. Dodávatelia	vyjednávacia sila nad dodávateľmi / oportunistické nakupovanie / nezávislý len na niekoľkých dodávateľoch

Tabuľka č. 6

JOHNSON, CHRISTENSEN A KAGERMAN[18]

Podnikateľský model podľa týchto autorov sa skladá zo 4 elementov, ktoré su navzájom prepojené a vytvarajú v podniku hodnotu. Dá sa povedať, že autori spojili všetky podstatné zložky podnikania. Vidia prepojenosť zákazníka so ziskom a ich naviazanosť na zdroje a procesy. Hodnota, ktorú podnik pre zákazníka vytvára, je kľúčovou vecou v tomto modeli. Dá sa povedať, že je verným, i keď trochu minimalistickým zobrazením podnikateľského modelu.

W. M. Johnson - C. M. Christensen - H. Kagermann	
zložky	***kľúčové pojmy***
I. Prínos hodnoty pre zákazníka	zacielený zákazník / vyriešiť problém / ponuka
II. Vzorec zisku	tržby / štruktúra nákladov / model marže a rýchlosť obratu
III. Kľúčové zdroje	ľudia / technológie / produkty / DHM a DNM / kanály / príslušenstvo a značka / ktorá doručí hodnotu zacielenému zákazníkovi
IV. Kľúčové procesy	procesy / pravidlá / metrika / normy

Tabuľka č.7

OSTERWALDER A PIGNEUR[19]

Na koncepte modelu Canvas pracovali dvaja hlavný vedci Alexander Osterwalder a Yves Pigneur, ďalej 7 hlavných spolupracovníkov (Jean-Pierre Cuoni, Dagfin Myhre, Mariele Sijgers, Gerts Steens, Bas van Oosterhout, Trish Papadakos, Iqbal Quadir) a 470 daľších spolutvorcov.

Podľa nášho názoru je tento model najkomplexnejší. Zachytáva ekonomickú stránku, teda príjmy a výdavky. Vo výdavkoch definuje tie najväčšie, ktoré v podniku vznikajú. Podnik tak vie, na ktorých zefektívnení má pracovať. Na druhej strane model opisuje tie príjmy, ktoré najviac prispievajú k zisku. Tento model však i definuje, ako celé podnikanie pracuje, kde sa vytvárajú príjmy i náklady. Opisuje hodnotu, akú firma vytvára pre zákazníka a zákazníkov rozdeľuje na cieľové segmenty. Autori však nezostávajú iba pri suchom konštatovaní, ale učia, ako inonovať podnikanie. Hovoria o tom, že sa treba zamerať na jednu časť, napríklad kanály. Rozobrať si do detailov túto časť podnikateľského modelu a inovovať ju. Tým sa zmení i celé podnikanie, ktoré môže byť vďaka tomu rentabilnejšie.

[18] spracované podľa: Johnson, W.M. - Christensen, C.M. - Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model. HBR December 2008, s.51 ISSN 0017-8012

[19] spracované podľa: Osterwalder, A. – Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Self Published, 2009, s.15-44 ISBN 978-2-8399-0580-0

A. Osterwalder – Y. Pigneur	
zložky	***definícia***
I. Segmenty zákazníkov	Pre koho vytvárame hodnotu? Kto sú naši najdôležitejší zákazníci?
II. Hodnota, ktorú podnik prináša	Akú hodnotu prinášame zákazníkovi? Ktoré zo zákazníkových pomáhame vyriešiť? Ktoré potreby zákazníka uspokojujeme? Aké balíky produktov a služieb ponúkame každému segmentu zákazníkov?
III. Kanály	Cez aké kanály dosahujeme našich zákazníkov? Ako ich dosahujeme teraz? Ako sú naše kanály integrované? Ktoré z nich pracujú najlepšie? Ktoré sú nákladovo najefektívnejšie? Ako ich integrujeme do zákazníkovej rutiny?
IV. Vzťahy so zákazníkom	Aký typ vzťahu od nás očakáva každý segment zákazníkov, že vytvoríme a budeme udržiavať s nimi? Ktorý z nich sme už vytvorily? Ako sú nákladné? Ako sú integrované so zvyškom podnikateľského modelu?
V. Prúdy príjmu	Za akú hodnotu chcú zákazníci platiť? Za čo v skutočnosti platia? Ako platia? Ako by radi platili? Koľko prispieva každý prúd k celkovým tržbám?
VI. Kľúčové zdroje	Aké kľúčové zdroje si vyžadujú naše hodnoty? Naše distribučné kanály? Vzťahy so zákazníkmi? Prúdy príjmov?
VII. Kľúčové aktivity	Aké kľúčové aktivity si vyžadujú naše hodnoty? Naše distribuče kanály? Vzťahy so zákazníkmi? Prúdy príjmov?
VIII. Kľúčoví partneri	Kto sú naši kľúčoví partneri? Kto sú naši kľúčoví dodávatelia? Ktoré kľúčové zdroje získavame od partnerov? Ktoré kľúčové aktivity zastávajú partneri?

Tabuľka č.8

Ak sa pozrieme na všetky koncepty podnikateľský modelov, môžme si všimnúť tri smerovania. Prvým je zameranie sa len na ekonomický pohľad podnikateľského modelu. Teda sa tu jedná čisto len o vytváranie peňazí v podnikaní. Druhý typ je zameraný okrem ekonomickej stránky i na procesnú stránku podnikania. Definuje činnosti podniku a vyjadruje, za akých okolností vznikajú v podniku výnosy a náklady. My sa však prikláňame k tretiemu konceptu, ktorý podľa nás vypovedá komplexne o podnikaní. K ekonomickej a procesnej časti pridáva tvorbu hodnoty. Tretia časť je podstatná, pretože bez jej zadefinovania nevieme, prečo si zákazníci kupujú daný produkt, čo z produktu ich motivuje k nákupu a ako si ho hodnotia. Ak si podnik dobre rozanalyzuje túto časť, porozumie oveľa lepšie zákazníkovi a teda i celému predaju.

ekonomický	ekonomicko - procesný		ekonomicko - procesne - hodnotový	
J. Mullins R. Komisar	**A. Afuah**	**D. Watson**	**W. M. Johnson C. M. Christensen H. Kagermann**	**A. Osterwalder Y. Pigneur**
I. Model príjmu	I. Pozícia	I.Konkurencia	I. Prínos hodnoty pre zákazníka	I. Segmenty zákazníkov
II. Model hrubej marže	II. Zdroje	II. Zákazníci	II. Vzorec zisku	II. Hodnota, ktorú podnik prináša
III. Operačný model	III. Priemyselné faktory	III. Hospodárenie spoločnosti	III. Kľúčové zdroje	III. Kanály
IV. Model pracovného kapitálu	IV. Náklady	IV. Manažment	IV. Kľúčové procesy	IV. Vzťahy so zákazníkom
V. Investičný model		V. Výrobky		V. Prúdy príjmu
		VI. Dodávatelia		VI. Kľúčové zdroje
				VII. Kľúčové aktivity
				VIII. Kľúčoví partneri

Tabuľka č.9

ZÁVER

Téma podnikateľského modelu je v teorií pomerne nová, i keď v praxi jestvuje od začiatku existencie podnikania. Nástupom internetu prišli i mnohí autori, ktorí definovali podnikateľský model a jeho zložky. Môžme tu vidieť tri tendencie pohľadov na túto problematiku. Prvá skupina autorov vidí pod modelmi len ekonomickú stránku podnikania, ďalšia k nej pridáva i procesnú stránku, teda súbor kativít a činností podniku. Podľa nás však najkomplexnejším pohľadom je ekonomicko-procesne-hodnotový pohľad, ktorý spája analýzu zisku s činnosťami a tvorbou hodnoty v podniku. Tieto tri zložky podľa nás vystihujú podnikanie ako celok.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Afuah, A. 2003. Business Models: A Strategic Management Approach. New York, McGraw-Hill/Irwin, 2003, ISBN 978-0-07-288364-2

Chesbrough, H. 2006. Open Business Models: How ti Thrive in the New Innovation Landscape. Boston, Harvard Business School Press, 2006. ISBN 978-1-4221-0427-9

Harward Business Review on Business Model Innovation, 2010. USA, HBR Publishing Corporation, 2010, ISBN: 978-1-4221-3342-2

Hunger, D. L. – Wheelen, T. L. 2008. Concepts: Strategic Management and Business Policy. Prentice Hall, 2008, ISBN: 978-0-13-232319-2

Johnson, W.M. - Christensen, C.M. - Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model. HBR December 2008, ISSN 0017-8012

Long Range Planning, 2010. Volume 43, Issues 2-3, april/jún 2010. London, Elsevier Ltd, 2010, ISSN 0024-6301

Mullins, J. - Komisar, R. 2009. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. USA, Harvard Business Press, 2009, ISBN 978-1-4221-2669-1

Osterwalder, A. – Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Self Published, 2009, ISBN 978-2-8399-0580-0

Watson, D. 2005. Business Models. Great Britain, Harriman House, 2005., ISBN 1-897-59758-4

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model, 17.3.2010

http://digitalenterprise.org/models/models.html, 17.3.2010

ÚROKOVÉ SADZBY A CENY ZA ÚVERY

Zuzana Bešinová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

komerčné banky, biznis marža, likvidná prémia, rizikové náklady, základná sadzba, euribor, bribor

AFD

ABSTRAKT

Commercial banks provide to business investments and operating loans. Each bank operates with a different rate for loans with different business strategy as well as the degree of acceptable risk. Slovakia entering the eurozone adopt the euro as currency, but also interest rates in the euro area countries.

ÚVOD

Komerčné banky rozlišujú úvery pre podnikateľov podľa účelu: investičné a prevádzkové. Od požiadaviek klientov poskytujú „bankové domy“ úvery na bežnú prevádzku, na rozvoj, investície do rozšírenia výroby či poskytovaných služieb alebo na dlhodobejšie investície.

Jednou z dôležitých otázok, ktorá klienta zaujíma je cena daného úveru – výsledná úroková sadzba. Z čoho pozostáva cena úveru slovenských bánk? Odpoveď na otázku nie je jednoduchá. Každá banka totiž pracuje s rozdielnou sadzbou za úvery, s rozdielnou obchodnou stratégiou ako aj mierou akceptovateľného rizika.

Základná sadzba pre podnikateľské úvery je určená bankou. Stanovuje sa na základe limitnej úrokovej sadzby Európskej centrálnej banky Pokiaľ sa zvolí úročenie s použitím základnej sadzby, potom táto časť úrokovej sadzby je nemenná . Z čoho vyplýva, že nie je možná žiadna výnimka. Základná sadzba pre podnikateľské úvery sa skladá z xM-Euriboru /1, 3 a 12 mesačný euribor/ a marže. Pričom marža pozostáva z likvidnej prémie, rizikových nákladov a biznis marže:

Likviditná prémia – jedna z častí pre výpočet marže, slúži na pokrytie nákladov v súvislosti so získaním zdrojov financovania úveru.

Rizikové náklady – jedna z častí pre výpočet marže, slúžia na vytvorenie dostatku zdrojov na krytie strát z rizikových úverov. Hlavným princípom je, že čím je horší rating klienta alebo čím je menšie zabezpečenie obchodu, tým vyššia je výška rizikových nákladov.

Biznis marža - jedna z častí pre výpočet marže, jej výška sa stanovuje na základe poznania a histórie klienta. Jej minimálna hodnota je stanovená v závislosti od veľkosti ročného obratu klienta, splatnosti.

[1] Ing. Zuzana Bešinová, zbesinova@vub.sk; školiteľ: prof. Ing. Karol Zalai, CSc., katedra podnikových financií

Likviditná prémia a rizikové náklady sú spojené s prevádzkou úveru, ktorú má banka. Biznis marža predstavuje maržu –„zisk“ pre banku.

Do roku 2008 slovenské komerčné banky používali pri základnej cene úveru xM Bribor /Národná banka Slovenska - NBS/. Od roku 2009, po zavedení eura Slovensko komerčné banky používajú xM Euribor, ktorý udáva Európska centrálna banka /ECB/.

MEDZIBANKOVÝ TRH SR A TRH EUROZÓNY

Dôsledky finančnej krízy vo veľkej miere pociťoval európsky bankový sektor. Základné úrokové sadzby centrálnej banky v eurozóne v porovnaní so sadzbami NBS boli dlhodobo a stabilne na nižších úrovniach. Ešte v roku 2008 boli korunové medzibankové sadzby BRIBOR stále o niečo nižšie ako sadzby EURIBOR.[2] Finančná kríza spôsobila nárast európskych úrokových sadzieb.

Cenu medzibankových peňazí tlačila nahor nízka likvidita. Banky na Slovensku mali ako aj majú prebytok likvidity, ktorú prostredníctvom sterilizačných operácií ukladali a ukladajú do NBS. Z dôvodu, že európske banky si boli ochotné navzájom požičiavať za vyššie sadzby krátkodobé úrokové sadzby EURIBOR boli vyššie ako tie korunové.

Na finančnom trhu počas krízy ECB vykonávala refinančné operácie, avšak aj napriek tomu nedostatok peňazí na európskom medzibankovom trhu tlačil úrokové sadzby nahor. Stávalo sa, že aj keď bola základná sadzba ECB nižšia ako kľúčová sadzba NBS, medzibankové sadzby eurozóny boli vyššie ako ich slovenský ekvivalent BRIBOR. Kríza nedôvery na peňažnom trhu primárne ovplyvnila nárast sadzieb EURIBOR. A sekundárne inflácia v eurozóne, ktorá sa v tomto období pohybovala na dvojnásobne vyšších úrovniach v porovnaní s vytýčeným dvojpercentným inflačným cieľom ECB. Preto európska menová autorita základnú sadzbu zvýšila, na čo reagoval miernym rastom aj EURIBOR. Hoci boli hlavné úrokové sadzby NBS a ECB na rovnakej úrovni.

Vstupom do eurozóny Slovensko neprijalo len menu euro, ale aj úrokové sadzby platné pre krajiny eurozóny. Muselo dôjsť k zosúladeniu slovenských trhových sadzieb ešte do konca roka 2008, keďže od januára 2009 už aj na Slovensku platia medzibankové sadzby eurozóny.

Zvýšenie referenčných sadzieb by znamenalo vyššie splátky tých úverov, ktoré sú priamo naviazané na medzibankové úrokové sadzby. Banky sa medzi sebou úverovali „za drahšie“, preto musia aj oni požičiavať klientom s vyšším úrokom. Preto úvery, ktorých sadzby sa priamo neodvíjali od tých medzibankových, sa budú s časovým oneskorením zvyšovať.

ZÁVER

V súvislosti so zavedením eura na Slovensku malo prísť k miernemu zdraženiu úverov o niekoľko desatín percenta. To by sa dotklo klientov, ktorí o úver plánovali ešte len požiadať

[2] Existencia úrokového diferenciálu medzi sadzbami EURIBOR a BRIBOR vo výške zhruba o 0,8% bola zároveň odpoveďou na otázku, prečo sa kurz EUR/SKK pohyboval zopár desiatok halierov nad úrovňou stanoveného konverzného kurzu 30,1260 EUR/SKK

ako aj tých, ktorí mali splátky s variabilným úrokom. Menej by sa dotkol prechod na vyššie medzibankové eurové sadzby tých, ktorí sa s bankou dohodli na fixnej úrokovej sadzbe.

POUŽITÁ LITARATÚRA

- D.Forišková a L. Svoboda, 3. medzinárodní konference Řízení a modelovaní finančních rizik, Ostrava, 6.-7.září 2006
- Caouette, J. B., Altman, E., Narayanan, P.: Managing Credit Risk. The Next Great Financial Challenge. John Wiley & Sons, Inc., United States.1998
- http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/menova-a-bankova-statistika/zdrojove-statisticke-udaje-penaznych-financnych-institucii/uvery

Die Auswirkungen der jüngsten Finanzmarktkrise auf Repurchase Agreements im europäischen Interbankenverkehr

The effects of the recent financial crisis on the European Interbank Market for Repurchase Agreements

Benjamin Beug[1]

Schlagwörter: Finanzkrise, Liquidität, Sicherheit, Interbankenverkehr, Pensionsgeschäfte, Repo-Handel, elektronische Handelsplattform

Keywords: Financial crisis, liquidity, security, interbank market, repurchase agreements, repo-market, electronic trading platform

JEL: E 43, E 58, G 12, G 15

Abstract:

One of the leading and most essential of the money markets is the market for repurchase agreements. This paper provides an overview of the effects of the recent financial crisis on the repo-market.

The article is structured as follows. After a short introduction the second section describes effects of the financial market crisis, especially for the euro area. Therefore it highlights the years 2007 – 2010. The third chapter describes the importance of generating liquidity by means of repurchase agreements for banks during the financial turmoil. It also shows the electronic repo market and its advantages to access liquidity in an efficient and secured way.

[1] Fakultät für Betriebsmanagement, University of Economics in Bratislava, Position: Doktorand, Kontakt: benjamin.beug@gmail.com

Inhalt

Abstract: 1

Inhalt 2

1 Einleitung 4

2 Die Entwicklung des Repo-Handels in der jüngsten Finanzmarktkrise 6

2.1 Zur Abgrenzung von Finanzkrisen 6

2.2 Repurchase Agreements 7

2.3 Die Auswirkungen der Finanzkrise auf den Repo-Märkten 8

2.3.1 Beginn der Krise 2007 bis Februar 2008 8

2.3.2 Das Krisenjahr 2008 9

2.3.3 Das Jahr 2009 10

2.3.4 Das Jahr 2010 11

2.4 Zinsveränderungen während der Finanzkrise auf den Repo-Märkten 11

3 Liquiditätsbeschaffung mit Repurchase Agreements in der Finanzmarktkrise 15

3.1 Zur Bedeutung von Liquidität für Banken 15

3.1.1 Liquiditätsbeschaffung mit Repurchase Agreements 15

3.2 Elektronische Repo-Handelsplattformen als Instrument für die Liquiditätsmittelbeschaffung in der jüngsten Finanzkrise 18

3.2.1 Central Counterparties (CCP) 18

3.3 Liquiditätsmanagement Beispiel der Schweizerischen Nationalbank 20

4 Schlusswort 21

Abkürzungsverzeichnis 22

Literaturverzeichnis 23

1 Einleitung

Mit dem Vertrauensverlust im weltweiten Interbankenverkehr haben sich fast alle Zentralbanken dazu verpflichtet, die Finanzmärkte mit Liquidität zu stabilisieren.

Versucht man den Handel mit Repurchase Agreements in den Rahmen bankbetrieblicher Tätigkeit einzuordnen, so wird gerade in der jüngsten Finanzkrise erkennbar, dass Repurchase Agreements vor allem für Banken einen durchaus liquiditätspolitischen Charakter aufweisen. Denn sie bieten die Möglichkeit, Wertpapiere geldmarktfähig zu machen.

Da die Geldleihe auf den unbesicherten Märkten während der Finanzmarktkrise sehr schwierig, zum Teil unmöglich wurde, war und ist der Handel mit Repurchase Agreements ein wichtiges, wenn nicht sogar das wichtigste Instrument für die Geldpolitik zur Liquiditätsbeschaffung[2], da sie eine besicherte Finanzierung für den Interbankenverkehr bietet.[3]

Die aufgezeigte Situation bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Publikation. Sie verfolgt das Ziel, die Auswirkungen der jüngsten Finanzkrise von 2007 bis 2009 auf Repurchase Agreements zu betrachten. Dabei wird zum einen der Fokus insbesondere auf die Veränderungen innerhalb des Interbankenmarktes gelegt, zum anderen wird die Bedeutung der Liquiditätsbeschaffung mit Repos beleuchtet.

---

[2] Siehe weiter zum Begriff Liquiditätsbeschaffung Everling, O. und Theodore, S. 2008. Bankrisikomanagement: Mindestanforderungen, Instrumente und Strategien für Banken. Wiesbaden: Gabler, 2008. 261 s. ISBN: 978-3834905123.

[3] Zeitweise sogar innerhalb einer Bank zwischen den Abteilungen Vgl. Gast, F. / Plesser, A. / Firnhaber, M. 2008. Repo and Collateralised Funding. (online). Frankfurt: BearingPoint, 2008. 17 p. (zitiert am 2010.04.10.) Zu finden unter: <http://www.bearingpoint.de/media/library_industry_fs/0345_WP_EN_Study_Repo_final_web.pdf >

Von dem Hintergrund der dargestellten Zielsetzung gestaltet sich die Struktur der Arbeit wie folgt:

Nach der Einleitung in Kapitel 1 folgen zwei Schwerpunkte der Arbeit:

Zunächst wird in Kapitel 2 die Entwicklung des Repo-Handels in der jüngsten Finanzmarktkrise beschrieben. Dazu wird zuerst eine Abgrenzung von Finanzkrisen vorgenommen und Repurchase Agreements als Finanzinstrument des besicherten Marktes definiert. Im Anschluss wird die Zeitachse von 2007 bis 2010 beleuchtet sowie die Zinsentwicklung im Interbankenmarkt in dieser Zeit überprüft.

In Kapitel 3 wird die Bedeutung des Liquiditätsbeschaffung mit Repurchase Agreements hervorgehoben. Anschließend befasst sich das Kapitel mit einer Bestandsaufnahmen der drei wichtigsten elektronischen Repo-Handelsplattformen auf dem europäischen Markt. Zuletzt wird am Beispiel der Schweizerischen Nationalbank die Effektivität des Repo-Geschäft verdeutlicht.

Kapitel vier bildet den Abschluss dieser Arbeit.

2 Die Entwicklung des Repo-Handels in der jüngsten Finanzmarktkrise

2.1 Zur Abgrenzung von Finanzkrisen

Wolf führt hier mehrere Krisen auf, die nicht unbedingt in der Größenordnung mit der jüngsten Hypotheken- oder Subprime-Krise in den USA vergleichbar sind, aber dennoch enorme Auswirkungen auf die Finanzwirtschaft hatten. Dazu zählt der am 19.Oktber 1987 weltweite Börsencrash und die existenzielle Krise des Bankensektors von 1988 bis 1990 in Norwegen, Schweden und Finnland. Der Zusammenbruch der „Junk Bonds" von 1990, die Krise der Sparkassen sowie der starken Abnahme von Staatsobligationen von 1994 in den USA reihen sich ebenfalls in die „Krisenkette" der letzten 25 Jahre ein.[4]

Beobachtete man Asien und Lateinamerika, konnte man drei weitere regionale Krisen von 1997 bis 1999 feststellen. Damals waren die Länder Thailand, Korea, Honkong, Brasilien und Russland gleichermaßen betroffen. Zu Beginn der Jahrtausendwende im Jahr 2001 platzte die Internetblase, die gleichzeitig der Beginn der New-Economy-Krise war und bis ca. 2003 andauerte. Von den Krisen war keineswegs nur die Finanzwirtschaft betroffen, sondern ebenso die Realwirtschaft, wie beispielsweise der Fall in Skandinavien von 1988 bis 1990 zeigte.

Bisher gab es insgesamt vier Weltwirtschaftskrisen, die Erste zwischen 1857 und 1858, die Zweite von 1873 bis 1878 und die Dritte von 1929 bis 1933.[5] Die jüngste, die von 2007 bis 2009 andauerte, hat mit Ausnahme von China und Indien jedes Industrieland der Welt getroffen. Der Ausgangspunkt war hier die Spekulationsblase im Immobiliensektor der USA, Spanien und Großbritannien. Damit verbunden waren Fast-Staatsbankrotte in Island, Ukraine

[4] Vgl. Wolf, W. 2009. Sieben Krise - Ein Crash, Wien: Promedia Druck- und Verlagsgesellschaft, 2009, 14 s. ISBN 978-3-85371-299-3.

[5] Vgl. Otte, M. 2008. Der Crash kommt, Berlin: Ullstein, 2008, 50-52 s. ISBN 978-35-483-6975-4.

und Lettland. Maßnahme dieser Krise waren Bankenrettungsprogramme auf Grund der Systemrelevanz des Bankensektors.[6]

2.2 Repurchase Agreements

Bei einem Repo-Geschäft wird gegen Sicherstellung von beweglichen Wertgegenständen[7] (z.B. Wertpapiere, Darlehensforderungen) für eine begrenzte Zeit sowie gegen Zahlung einer periodisch wiederkehrenden Abgabe ein gewisser Geldbetrag sozusagen als Kredit für diese Zeitspanne zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise erhalten Banken Kredite und die Zentralbank Wertschriften. Für die Bereitstellung des Geldes verlangt die Zentralbank einen Zins, den sogenannten Repo-Zins.[8]

In der Grundkonstruktion von Repos gehen demnach zwei Parteien *(repo party und reverse party*) die befristete Vereinbarung ein, gegen Zahlung eines Geldbetrages ein Wertobjekt auf begrenzte Zeit zu übergeben mit der Maßgabe, nach Ablauf der vereinbarten Frist die gesamte Transaktion rückabzuwickeln, insbesondere also Geldbetrag und Wertobjekt zurückzuerstatten.[9]

Das Repo-Geschäft, also der Kauf von Vermögensgegenständen mit gleichzeitiger Rückkaufvereinbarung, hat sich seit 1950 stetig sowohl im Europäischen als auch im US-Amerikanischen Bankenmarkt erhöht.[10]

---

6 Vgl. Wolf, W. 2009. Sieben Krise - Ein Crash, Wien: Promedia Druck- und Verlagsgesellschaft, 2009, 182-186s. ISBN 978-38-537-1299-3. Siehe auch. Elger, Ch. E. u. Schwarz, F. 2010. Neurofinance, Haufe, 2009, 17s. ISBN 978-34-480-9323-0.

7 Vgl. Edelmann, E./Eller,R. 1996. Wertpapierdarlehen und Wertpapierpensionsgeschäfte. Bonn: Economica,1996. 48-49s. ISBN 978-38-708-1053-5.Vgl. Jahn, O. 1990. Pensionsgeschäfte und ihre Behandlung im handelsrechtlichen Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag, 1990. 23-25s. 978-36-314-2423-0.

8 Vgl .Nautz, D. 2000. Die Geldmarktsteuerung der Europäischen Zentralbank und das Geldangebot der Banken. Heidelberg: Physica, 2000. 43s. ISBN 3-7908-1296-X.

9 Vgl. Oldenburger, I. 2000. Die Bilanzierung von Pensionsgeschäften nach HGB, US-Gaap und IAS. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2000. 105s. ISBN 978-38-244-7322-9.

10 Vgl. Fabozzi, F. J. 1997. Securites Lending and Repurchase Agreements. New Hope/Penssylvania: Wiley 1997. 13-15s. ISBN 978-18-832 -4916-8.

Die folgende Abbildung zeigt die ausstehenden Beträge im Repo-Geschäft der europäischen monetären Banken von 1997 bis 2010.[11]

Datum	Euroraum	Belgien	Deutschland	Irland	G. Britannien	Spanien	Frankreich	Italien
2010-08	386,6	19,1	104	1	0,1	54,9	74,6	124,7
2009-12	327,5	23,9	80,5	1	0,2	70	60,2	85,6
2008-12	330,1	11,7	61,1	0,5	0,4	81,7	56,9	116,7
2007-12	282,9	4,1	26,6	0,2	0,7	88	52,6	108
2006-12	248	2,6	17,1	0,9	1,6	85,5	43,7	95,3
2005-12	221,9	2,1	19,5	0	2,7	74,6	47	75,2
2004-12	228,8	1,8	14,8	0,9	9,5	81,6	47,5	71,3
2003-12	208,7	1,7	14,1	0,8	10,8	78,9	33,4	68,5
2002-12	226,9	3,6	3,3	0,2	20	80,6	29,3	89,3
2001-12	218,5	1	4,9	0,3	24,2	79	31,7	76,2
2000-12	174,9	1,1	0,4	0,7	18,5	76,5	27,2	68,3
1999-12	144,1	1	2	0,4	10,2	65,7	23,1	50,8
1998-12	176,5	1,4	,	0,5	3,8	74,7	34,3	60,5
1997-12	205,4	2,2	,	0,7	,	85,3	35,6	74,9

Abbildung 1 Bilanzstatistik der Monetären Finanzinstitute: Ausstehende Beträge, Bestandsangabe in Mrd EUR

2.3 Die Auswirkungen der Finanzkrise auf den Repo-Märkten

2.3.1 Beginn der Krise 2007 bis Februar 2008

Mitte 2007 traten die ersten massiven Liquiditätsprobleme im amerikanischen Bankensektor auf. Der primäre Grund dafür waren Immobilienkredite, die von den US-Amerikanischen Bürgern nicht mehr zurückgezahlt werden konnten. Bald darauf kündigten Banken, wie Bear Stearns und die IKB den Zerfall einiger ihrer Hedge Fonds sowie hohe Abschreibungen an.

[11] Quelle: eigene Darstellung, Daten: Deutsche Bundesbank. 2010. Bilanzstatistik der Monetären Finanzinstitute: Repo-Geschäfte. (online). Frankfurt a.M.: Deutsche Bundesbank, 2010. (zitiert am 18.10.2010) Zu finden unter: <http://www.bundesbank.de/statistik/statistik_eszb_indikatoransicht.php?liste= www_outstanding_amounts _42>

Bereits im Jahr 2007 konnte man feststellen, dass zunehmend Repo-Geschäfte mit kurzen Laufzeiten und nur mit Vermögenswerten höchster Qualität gehandelt wurden. So konnte man einen enormen Handelszuwachs von Finanzinstituten beobachten, die alle ihren hohen Refinanzierungsbedarf decken wollten.

Mitte 2007 traten erheblich Störungen an den Repo-Märkten auf. Treiber dieser Turbulenzen waren zum einen der erhöhte Bedarf an Liquidität und zum anderen eintretende Vertrauensverluste in Bezug auf die Gegenparteirisiken. Volatile Wertpapiere, die als Sicherheit dienten, schürten ebenfalls Unsicherheit. Der Druck erhöhte sich und die Nachfrage nach Sicherheiten höchster Qualität stieg an. Papiere mit hohem Risikogehalt wurden nicht mehr oder nur wenig akzeptiert. E-Mid, der zu den bekanntesten unbesicherten Overnight Märkten im Euroraum gehört, hatte seit Beginn der Krise bis März 2008 bis zu 50% an Volumina verloren.[12]

2.3.2 Das Krisenjahr 2008

Die Refinanzierung innerhalb der Banken kam faktisch zum Erliegen. Marktteilnehmer, die keinen Zugriff auf Liquidität von der EZB hatten, waren am meisten davon betroffen. So gelang eine Insolvenzrettung der US-Investmentbank Bear Stearns nur durch die Übernahme von JPMorgan Chase, die dafür speziell von der Federal Reserve monetär unterstützt wurde.

Der Höhepunkt der Krise auf den Repo-Märkten war erreicht. Da Unternehmensanleihen als Sicherheiten nicht mehr als akzeptabel galten und aussagekräftige Bewertungen von besonders Riskanten Vermögenswerten nicht mehr möglich waren, wurden nur noch Staatspapiere und Agency-Titel als Sicherheit akzeptiert.

Durch die politischen Maßnahmen der Zentralbanken im April stabilisierte sich die Lage der Geldmärkte nur temporär, dadurch vergrößerte sich das Angebot an Sicherheiten in Form von Staatsanleihen für das Repo-Geschäft wieder. Als jedoch am 15. September der Konkurs der Lehmann Brothers eintrat, hatte die Krise ihren Höhepunkt erreicht. Die Befürchtungen über

[12] Vgl. Gast, F. / Plesser, A. / Firnhaber, M. 2008. Repo and Collateralised Funding. (online). Frankfurt: BearingPoint, 2008. 17-18p. (zitiert am 2010.04.10.) Zu finden unter:< http://www.bearingpoint.de/media/library_industry_fs/0345_WP_EN_Study_Repo_final_web.pdf>

Wertverluste der Sicherheiten und der Liquiditätsbedarf stiegen sprunghaft an. Der unbesicherte Geldmarkt bot keine Möglichkeit, Liquidität zu erhalten. Der besicherte Geldmarkt ermöglichte zunehmend die einzige Chance für eine Refinanzierung[13] der Banken.

Die ausschließliche Besicherung mit Staatsanleihen fand bei den Marktteilnehmern unterschiedliche Akzeptanz. So wurden beispielsweise griechische und italienische Anleihen riskanter eingestuft als deutsche.[14]

Die Lage der Geldmärkte verbesserte sich erst wieder, als die Rettungsaktionen zur Rekapitalisierung von Banken durch die Politik ausgeführt wurden. So entspannten sich auch die Repo-Märkte. Längere Fristen für Repos, verbunden mit steigenden Umsätzen, waren wieder möglich.

Besondere Beachtung sollte an dieser Stelle das von der Deutschen Börsen AG 2005 eingeführte Euro GC Pooling finden. Dieses Instrument hat deutlich zur Lieferung von handelbaren Vermögenswerten auf dem Repo-Markt während der Krise beigetragen.

Es zeigt sich zunehmend der Trend auf den Handel mit erstklassigen Staatsanleihen als Besicherung auf den Repo-Märkten.

2.3.3 Das Jahr 2009

Gemäß einer Studie der EZB war der Euro-Geldmarkt seit 2007 um 5% rückläufig. Der Gesamtumsatz am Euro-Geldmarkt war das zweite Jahr in Folge rückläufig, und zwar um 5 %. Am stärksten war der unbesicherte Markt betroffen mit einem Umsatzeinbruch von 25% und in einigen Segmenten sogar um 44%. Grund war die anhaltende Verknappung von Liquidität.

---

[13] „…ist der Nettobetrag der Marktfinanzierung (der Umfang, in dem Marktfinanzierungen abzüglich liquider Aktive erforderlich sind, um einen Teil der illiquiden Aktivposten, also in erster Linie Kredite, zu finanzieren.“ Everling, O. und Theodore, S. 2008. Bankrisikomanagement: Mindestanforderungen, Instrumente und Strategien für Banken. Wiesbaden: Gabler, 2008. 146s. ISBN: 978-3834905123.

[14] Vgl. Gast, F. / Plesser, A. / Firnhaber, M. 2008. Repo and Collateralised Funding. (online). Frankfurt: BearingPoint, 2008. 22p. (zitiert am 2010.04.10.) Zu finden unter:< http://www.bearingpoint.de/media/library_industry_fs/0345_WP_EN_Study_Repo_final_web.pdf>

Im Gegensatz dazu erholte sich der Umsatz im besicherten Markt um 5% im Vergleich zum Vorjahr.[15] Leichte Verbesserungen und eine Stabilisierung traten ein. Der Repo-Markt mit der Abwicklung über zentrale Kontrahenten nahm dabei das tragende Segment im besicherten Mark mit 41% des Gesamtumsatzes ein.[16]

2.3.4 Das Jahr 2010

Laut des Euro-Geldmarkt-Berichts der EZB über das zweite Quartal 2010 hat sich der Umsatz am unbesicherten Geldmarkt um 18% verringert. Dies ist auf die in den letzten Jahren kontinuierliche Verschlechterung der Liquiditätsbedingungen und Effizienz des unbesicherten Geldmarktes zurückzuführen.

Das Umsatzstärkste Segment bleibt weiterhin der besicherte Markt mit einem Gesamtzuwachs von 8 %. Innerhalb des besicherten Geldmarktes liegt derzeit der Repo-Handelsanteil, welcher von Central Counterparties (CCP) abgewickelt, bei 45%.[17]

Welche Zinsveränderungen sich in der Zeit von 2007 bis 2010 auf dem Interbankenmarkt ergeben haben, wird im nächsten Kapitel erläutert.

2.4 Zinsveränderungen während der Finanzkrise auf den Repo-Märkten

Im Interbankenmarkt ist die Höhe des Zinssatzes abhängig von der Laufzeit der einzelnen Kreditgeschäfte. Je größer die Laufzeit, umso höher das Kreditausfallrisiko.[18]

---

[15] Vgl. Deutsche Bundesbank. 2009. Erhebung über den Geldmarkt des Euro-Währungsgebiets 2009. (online). Frankfurt: Deutsche Bundesbank, 2009. 1-2p. (zitiert am 2010.06.10.) Zu finden unter:< http://www.bundesbank.de/download/ezb/pressenotizen/2009/20090924.geldmarkt.pdf>

[16] Vgl. EZB. 2010. Results of the Euro Money Market Survey 2010. (online). Frankfurt a. M.: European Central Bank, 2010. (zitiert am 2010.22.10.) Zu finden unter: < http://www.ecb.int/press/pr/date/2010/html/pr100923.en.html>.

[17] Vgl. ebenda.

[18] Vgl. Motte, L. / Czernomoriez, J. / Clemens, M. 2010. Zur Vertrauensökonomik – Der Interbankenmarkt in der Krise von 2007-2009. Potsdam: Prof. Dr. Wilfried Fuhrmann, 2010. 44s. ISBN 978-3-9812422-3-2. Siehe auch Tolkmitt, V. 2007. Neue Bankbetriebslehre: Basiswissen zu Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen. Wiesbaden: Gabler, 2007. 38-39. ISBN 978-38-349-0337-2.

Für den unbesicherten Markt und dort speziell für Tagesgelder gilt als Referenzzinssatz im Euro-Raum der EONIA (Euro OverNight Index Average), dagegen wir der EURIBOR als Referenzzinssatz für Termingeschäfte herangezogen. Der EUREPO ist der Referenzzinssatz für den Repo-Handel mit Staatsanleihen.[19]

Das Risikoverhältnis zwischen EUREPO und EURIBOR fällt unterschiedlich aus. Vergleicht man deren Zinssätze mit gleicher Laufzeit, ist der EUREPO-Zinssatz im Verhältnis niedriger, da Repo-Geschäfte mehr Sicherheit bieten. Ist der EURIBOR deutlich höher als der EUREPO bei gleicher Laufzeit deutet dieser Zinsunterschied auf ein erhöhtes Kreditrisiko.[20]

Vergleicht man die Zinsaufschläge des EONIA zum EUREPO bei einer Laufzeit von einem Tag, sind größere Aufschläge ab September 2008 bis März 2009 von bis zu 0,75% aufgetreten. Erst danach kam es wieder zu leichter Entspannung.[21]

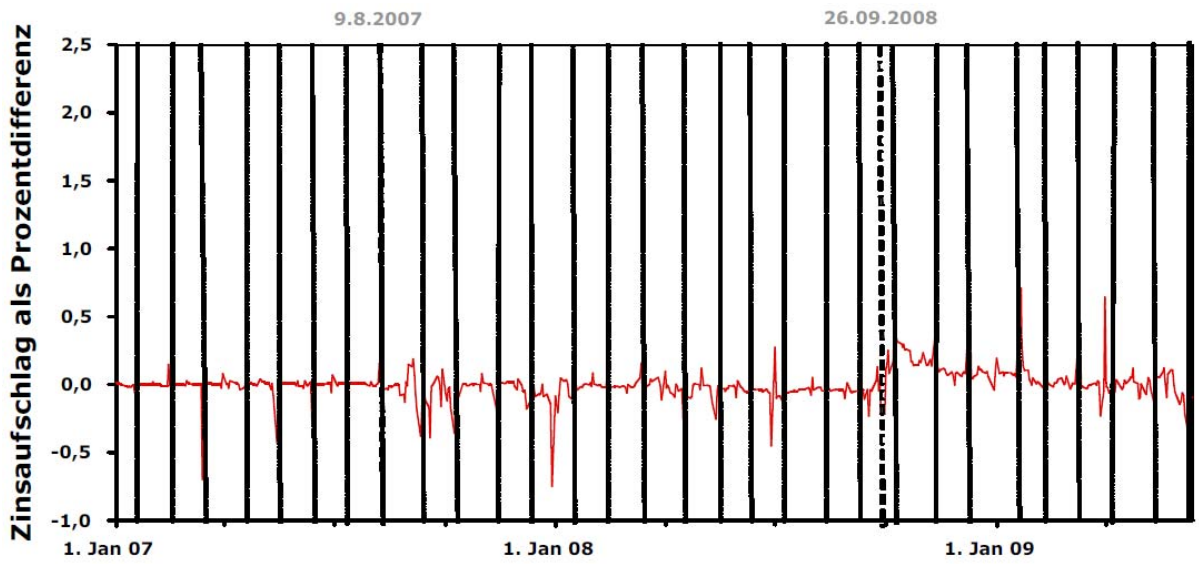


Abbildung 2 Zinsaufschlag gegenüber dem besicherten Tagesgeldhandel

Die Abbildung 2 [22] zeigt den Abstand zwischen EONIA und EUREPO mit einer Laufzeit von einem Tag.

---

19 Vgl. ebenda.

20 Vgl. Motte, L. / Czernomoriez, J. / Clemens, M. 2010. Zur Vertrauensökonomik – Der Interbankenmarkt in der Krise von 2007-2009. Potsdam: Prof. Dr. Wilfried Fuhrmann, 2010.44-47 s. ISBN 978-3-9812422-3-2.

21 Vgl. ebenda 63-64s.

Besondere Ausprägungen sind vor allem bei den Zinsaufschlägen des EURIBOR zum EUREPO für Termingeschäfte zu verzeichnen. Ungeachtet der Laufzeiten kam es zwischen August 2007 und September 2008 zu Aufschlägen bis zu 1,0%. Nach dem Konkurs der Bank Lehman Brothers bis Anfang Dezember 2009 stiegen die Zinsdifferenzen bis auf 2,4%.[23] Erst danach wurden die Zinsdifferenzen wieder geringer.

Die Folgende Grafik veranschaulicht den Abstand zwischen EURIBOR und EUREPO diverser Laufzeiten.[24]

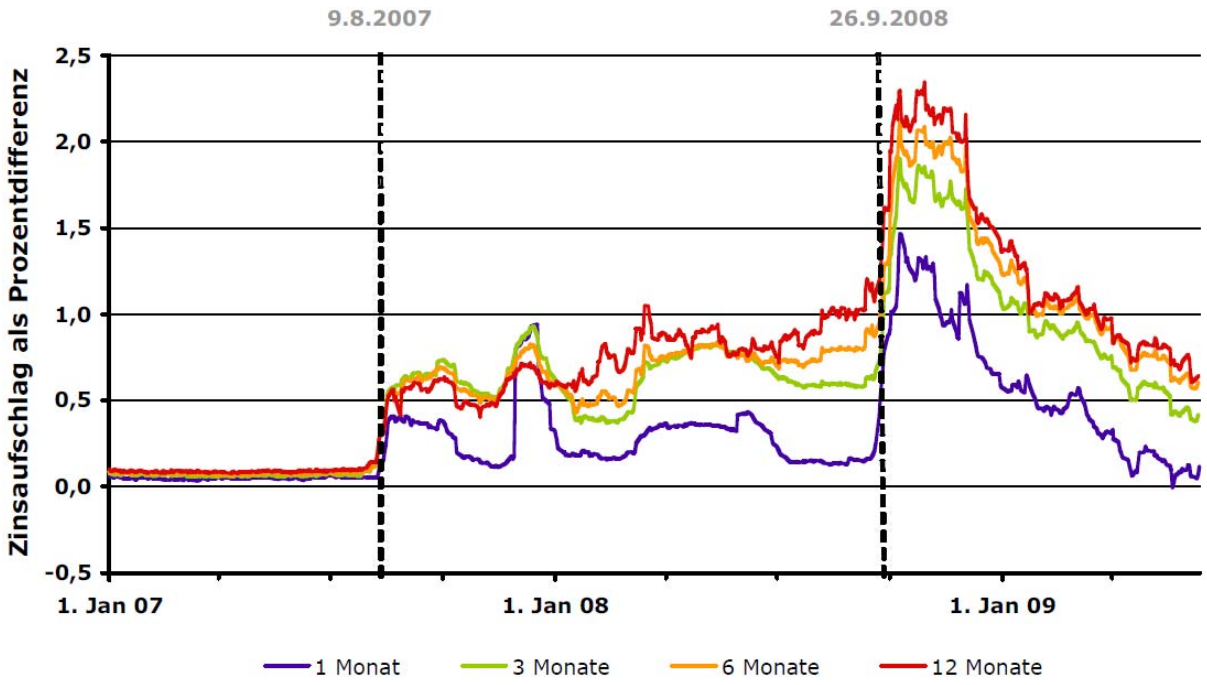


Abbildung 3 Zinsaufschläge im unbesicherten Geldhandel

Die Risikoaufschläge, die sich als Differenz zwischen dem EURIBOR und dem EUREPO zeigen, sind so extrem angestiegen, dass die Kreditgeschäfte zu teuer auf dem unbesicherten

---

22 Quelle: . Motte, L. / Czernomoriez, J. / Clemens, M. 2010. Zur Vertrauensökonomik – Der Interbankenmarkt in der Krise von 2007-2009. Potsdam: Prof. Dr. Wilfried Fuhrmann, 2010. 63 s. ISBN 978-3-9812422-32.

23 Vgl. ebenda 64-65 s.

24 Quelle: Motte, L. / Czernomoriez, J. / Clemens, M. 2010. Zur Vertrauensökonomik – Der Interbankenmarkt in der Krise von 2007-2009. Potsdam: Prof. Dr. Wilfried Fuhrmann, 2010. 64 s. ISBN 978-3-9812422-3-2.

Markt waren. Nicht nur die Risikoaufschläge, sondern auch die geringere Liquiditätsbereitstellung auf den unbesicherten Märkten, führte letztendlich zu einer Verschiebung von unbesicherten auf besicherte Interbankenmärkte.

Wie die oben aufgeführten Ereignisse zeigen, hat die Finanzkrise eine erhebliche Auswirkung auf Repurchase Agreements. Die Nachfrage nach einem sichereren Instrumentarium zur Liquiditätsbeschaffung ist zudem gestiegen. Das Wort „Sicherheit“ hat nunmehr eine ganz andere Bedeutung bekommen. Forderungen nach einer effizienten Liquiditätsbeschaffung werden größer.

3 Liquiditätsbeschaffung mit Repurchase Agreements in der Finanzmarktkrise

3.1 Zur Bedeutung von Liquidität für Banken

Liquidität bedeutet die Fähigkeit eines Unternehmens zu allen Zeitpunkten die zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können.[25]

Hinzukommt, dass gerade im Hinblick auf Bankinstitute ein hohes Anspruchsniveau vorausgesetzt wird, nach dem Zahlungsverzögerungen etwa durch Liquiditätsengpässe in keinem Fall toleriert werden. Auftretende Liquiditätsverluste die bis zur Zahlungsunfähigkeit einer Bank reichen, können das Vertrauen zu anderen Banken sehr stark belasten und Risikoprämien für die Liquiditätsbeschaffung enorm ansteigen lassen. Selbst nur Gerüchte über das Bestehen einer derartigen Möglichkeit können für den betreffenden Bankbetrieb die schwersten Folgen haben.[26]

Daraus ergibt sich, dass die Aufrechterhaltung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit[27] zur strengsten aller bankbetrieblichen Nebenbedingungen gehört.[28]

Diese Forderung ist nur mit einer genauen Liquiditätsdisposition zu erreichen.

3.1.1 Liquiditätsbeschaffung mit Repurchase Agreements

Ein wichtiges Ziel für Zentralbanken während der Finanzkrise ist die Aufrechterhaltung der Stabilität des Finanzsystems.[29]

---

[25] Vgl. Everling, O. und Theodore, S. 2008. Bankrisikomanagement: Mindestanforderungen, Instrumente und Strategien für Banken. Wiesbaden: Gabler, 2008. 143 und 254 s. ISBN: 978-3834905123.

[26] Vgl. Motte, L. / Czernomoriez, J. / Clemens, M. 2010. Zur Vertrauensökonomik – Der Interbankenmarkt in der Krise von 2007-2009. 48 s. Potsdam: Prof. Dr. Wilfried Fuhrmann, 2010.44 s. ISBN 978-3-9812422-3-2.

[27] Vgl. Everling, O. und Theodore, S. 2008. Bankrisikomanagement: Mindestanforderungen, Instrumente und Strategien für Banken.Wiesbaden: Gabler, 2008. 234ff.s. ISBN: 978-3834905123.

[28] Vgl. ebenda 256 s.

[29] Vgl. Samuelson, P. und Nordhaus, W. 2007. Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie. Landsberg: Moderne Industrie, 2007. 747-748 s. ISBN 978-3636031136. Siehe

Gerade in der jüngsten Finanzmarktkrise konnten unabhängige Investment Banken, die keinen Finanzkonzernhintergrund haben, an den Refinanzierungsfazilitäten der Federal Reserve partizipieren. Dies ermöglichte Ihnen einen Umtausch ihrer an mit Hypotheken unterlegten Wertpapiere gegen staatliche Schuldtitel, um diese wiederum für ihre Repo-Transaktionen zu verwenden.[30] Liquiditätsüberlegungen stellen neben Ertragsüberlegungen die wichtigsten Anreize für den Abschluss von Repos dar. Liquidität bedeutet gleichzeitig Flexibilität und reiht sich noch vor dem Ziel der Ertragsmaximierung ein.[31]

Als wichtiges Motiv sich anstatt anderer Möglichkeiten, der Repurchase Agreements zur Liquiditätsverbesserung in Finanzkrisen zu bedienen, kann die Tatsache angesehen werden, dass bei einem echten Repo-Geschäft die Eigentumsrechte an den Wertpapieren nicht aufgegeben werden müssen: Da das Termingeschäft in der Regel fest datiert oder zumindest mit einem bindend festgelegten Zeitraum bestimmt ist, bedeutet ein solches abgeschlossenes Geschäft für den Repo-Geber die gewisse Information über eine künftige wertbestimmte Auszahlungsverpflichtung und für den Repo-Nehmer die analoge Gewissheit über eine bevorstehende Einzahlung.[32]

Während dementsprechend der Repo-Geber zum Rückzahlungszeitpunkt lediglich rechtzeitig die weitere Finanzierung sicherstellen muss, hat sein Kontrahent das bei jedem Geldgeschäft latent vorhandene Ausfallrisiko zu tragen.[33]

Schwieriger hingegen gestaltet sich die Sachlage bei unechten Repo-Geschäften: Unabhängig von der bilanziellen Behandlung sieht sich hier der Repo-Geber einer Eventualverbindlichkeit

---

auch Schmidt, P. G. 2005. Institutionelle Strukturen und makoökonomische Stabilität. Eine international vergleichende Analyse. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005. 126 und 310 s. ISBN 978-3161482113.

30 Vgl. Knight, M. D. 2009. BIZ 78. Jahresbericht. (online). Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, 2009. 141 p. (zitiert am 2009.20.10.) Zu finden unter: <http://www.bis.org/publ/arpdf/ar2008_7_de.pdf>. ISBN 92-9197-362-9.

31 Für diese Studie haben die Deutschte-, Dresdner-, DZ-, DVB-, Hypo Vereins- und die Commerzbank sowie die Landesbank Hessen-Thürigen als auch die SEB AG teilgenommen. Vgl. Bake, W., Greifzu M. und Oester, Ch. 2003. Prozessanalyse der Offenmarktgeschäfte der EZB / Deutsche Bundesbank aus Sicht deutscher Markteilnehmer. (online). Frankfurt a.M. : BearingPoint, 2003. 2-3 p. (zietiert am 2010.20.10). Zu finden unter: <www.aci-germany.de/7719-ZmlsZV9taW1ldHlw ZT1hcHBsaWNhdGlvbi9wZGYmbWVka WFfaWQ9MTI4NDcmcmVzb3VyY2VfdHlwZT1nZW5lcmFsJnJlc291cmNlX2lkPTMwMDYzJnJlc291cm NlX3RhYmxlPWFjaV92X2FyY2hpdmVfZnJvbnQmcmVzb3VyY2VfZmllbGRfaWQ9cHVibGlrYXRpb25f aWQ-~de~HorizontalNavigation~download WissenArchive.html>

32 Vgl. Büschgen, H. E. 1998. Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankenmanagement. Wiesbaden: Gabler, 1998. 230-231 s. ISBN 978-34-09 4-2077- 8.

33 Vgl. Hördahl, P./ King, M. 2008. Die Repo-Märkte während der Finanzmarktturbulenzen. 2008. 5 p. (Zitiert am: 20.10.2010) Zu finden unter:< http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0812e_de.pdf?noframes=1>

gegenüber, die ihn jedoch nichtsdestoweniger zwingt, zum betreffenden Zeitpunkt oder Zeitraum den vereinbarten Betrag an liquiden Mitteln bereitzustellen, was zwangsläufig zu Rentabilitätsverlusten führt.

Der Pensionsnehmer eines solchen unechten Repo-Geschäftes hingegen sieht sich in einer vergleichsweise besseren Position, da ihm die Entscheidungsfreiheit zusteht, je nach Bedarf von seinem Rückgaberecht Gebrauch zu machen und gegebenenfalls eine sichere Einzahlung in seinen Liquiditätsplan aufzunehmen.[34]

Der Repo-Geber wird daher im Rahmen seiner Verhandlungsmacht versuchen, ein echtes Repo-Geschäft abzuschließen. Der Verhandlungsspielraum wie auch die grundsätzliche Entscheidung für ein liquiditätsmotiviertes Repo-Geschäft hängen jedoch davon ab, inwieweit andere Refinanzierungsmöglichkeiten bereits ausgeschöpft worden sind, ob und gegebenenfalls welche weiteren Alternativen mit welchen Spielräumen zur Verfügung stehen, und welche Kosten diese im Vergleich[35] zu den Repo-Geschäften verursachen würden.[36]

Mögliche Konstellationen wirtschaftlicher Problemlagen von Bankbetrieben in Kombination der einzelnen Formen von Repo-Geschäften hier darzustellen, würde allerdings leider den Rahmen dieser Untersuchung bei weitem übersteigen. Die bankpolitische Relevanz des Repo-Geschäfts in Finanzkrisen dürfte aber auch hier zum Ausdruck gekommen sein.

Keine geringere Bedeutung aber dürfte die Liquiditätsmittelbeschaffung aufweisen, das zu Repo-Geschäften im Interbankenverkehr führt. Hierdurch eröffnet sich den Banken ein Weg, Wertpapiere vorübergehend zu liquidieren. Dass mit dieser Konstruktion Repo-Geschäfte den Banken ein hervorragendes Instrument ihrer Liquiditätspolitik an die Hand geben, wird damit einsehbar, und es überrascht nicht, dass Liquiditätsüberlegungen ein wichtiges Motiv für den Abschluss von Repo-Geschäften liefern.

---

[34] Vgl. Büschgen, H.E. 1998. Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankenmanagement. Wiesbaden: Gabler, 1998. 785-786 s. ISBN 978-34-09 4-2077- 8.

[35] Als Anhaltspunkt gilt üblicherweise, dass ein Repo-Geschäft mit einer Lombardkreditaufnahme als wirtschaftlich vergleichbar anzusehen ist. Und tatsächlich handelt es sich bei einem echten Repo-Geschäft um eine lombardähnliche Situation. Lediglich im unechten Fall ist ein endgültiger Verkauf des „Repo-Wertpapiers“ als Resultat zumindest nicht auszuschließen, so dass man eine derartige Mobilisierung von Wertpapieren als eine Konstruktion ansieht, die zwischen einer Lombardierung und einem endgültigen Verkauf einzustufen ist. Vgl. Swoboda. P. 1994. Betriebliche Finanzierung. Heidelberg: Physica, 1994. 31 s. ISBN 978-37-908076.46.

[36] Vgl. Riedl, G. 2008. Der bankbetriebliche Zahlungsverkehr: Infrastruktur-Innovationen und Wandel der Zahlungsverkehrsabwicklung. Berlin: Springer, 2008. 143-144 s. ISBN 978-3790814521.

3.2 Elektronische Repo-Handelsplattformen als Instrument für die Liquiditätsmittelbeschaffung in der jüngsten Finanzkrise

Seit Ende der 90er Jahre haben sich die drei größten Marktteilnehmer - BrokerTec, Eurex Repo und die MTS Group via Automatic Trading System (ATS) als Repo-Plattformen etabliert.[37]

3.2.1 Central Counterparties (CCP)

Das ATS wird mittels Central Counterparty (CCP) ausgeführt, welche in diesem Fall als unabhängiges Clearing House fungiert. Das Clearinghaus verwahrt dabei die Wertpapiere vom Repo-Geber.[38] Euroclear, Clearstream und die Bank of New York gehören zu den größten Clearing Häusern weltweit und unterstützen vor allem Banken dabei, ihre Gegenpartei- und operativen Risiken zu senken.[39] CCPs haben vornehmlich die Aufgabe Ausfallrisiken zu reduzieren, Anonymität zu gewähren und den Automatisierungsgrad (Straight Through Processing) zu erhöhen. Vertragsbeziehungen liegen nur noch mit dem CCP vor, dadurch wird eine Zurückverfolgung des Verkäufers vom Käufer unmöglich.[40]

Der elektronische Markt hat während der Finanzkrise im Jahr 2008 Liquidität bereitgestellt, da Banken gerade in der Krise bevorzugt über CCPs Transaktionen durchgeführt haben. Weitere Vorteile für die Banken ergeben sich aus der Prozesskosteneinsparung, der

---

[37] Vgl. Gast, F. und Plesser, A. 2004. The Electronic REPO Market 2004. (online). Frankfurt: BearingPoint, 2004. 5 p. (zitiert am 2010.15.10.) Zu finden unter: < www.aci-germany.de/7719-ZmlsZV9taW1ldHlwZT1hcHBsaWNhdGlvbi9wZGYmbWVkaWFfaWQ9MjgyMTgmcmVzb3VyY2VfdHlwZT1nZW5lcmFsJnJlc291cmNlX2lkPTI5NzU1JnJlc291cmNlX3RhYmxlPWFjaV92X2FyY2hpdmVfZnJvbnQmcmVzb3VyY2VfZmllbGRfaWQ9cHVibGlrYXRpb25faWQ-~de~HorizontalNavigation~download Wissen Archive.html>.

[38] Hördahl, P./ King, M. 2008. Die Repo-Märkte während der Finanzmarktturbulenzen. 2008. 6 p.(Zitiert am: 20.10.2010) Zu finden unter:< http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0812e_de.pdf?noframes=1>

[39] Vgl. Gast, F. / Plesser, A. / Firnhaber, M. 2008. Repo and Collateralised Funding. (online). Frankfurt: BearingPoint, 2008. 13 p. (zitiert am 2010.04.10.) Zu finden unter:< http://www.bearingpoint.de/media/library_industry_fs/0345_WP_EN_Study_Repo_final_web.pdf>

[40] Vgl. Keuper, F. und Neumann, F. 2007. Finance Transformation: Strategien, Konzepte und Instrumente. Wiesbaden: Gabler, 2007. 319-320 s. ISBN 978-3834905628.

Reduzierung von Haircuts (Initial Margin) und Kapitalanforderungen nach Basel II. Voraussetzung dafür ist das Clearing über eine CCP.[41]

Die drei nachfolgend aufgezeigten Handelsplattformen arbeiten mittels Central Counterparty Systemen zusammen:

BrokerTec ist der Markführer auf dem elektronischen Repo-Markt im Euroraum. Dieser Anbieter konzentriert sich insbesondere auf Special Repos, welche Wertpapier-getrieben sind.

Die MTS Group, deren Hauptanteilseigner die London Stock Exchance ist, führt auf dem italienischen Markt mit ihren Services seit 2005, aber auch außerhalb des Heimatlandes gewinnt das Unternehmen Marktanteile. Es bietet den Zugang zu vielen europäischen Geldmärkten vereint auf einer Handelsplattform, was wiederum die Kosteneffizienz steigert.[42]

Eurex Repo hat enorme Umsatzzuwächse durch das im Jahr 2005 eingeführte Segment Euro GC Pooling verzeichnen können. Gerade in der Finanzkrise unterstützte das Euro GC Pooling Banken mit Liquidität. Euro GC Pooling hat nicht nur den Vorteile einer zentralen Gegenpartei zu bietet, sondern darüber hinaus die Mehrfachnutzung von Repo-Sicherheiten, die zudem bei der EZB verpfändet werden können.[43] Gemessen an den Außenständen ist Eurex Repo die Nummer zwei im europäischen Repo-Markt. Zwei-Drittel des Volumens basieren auf General Collaterals, nur ein Drittel entfallen auf Special Collaterals. Die Handelsplattform fokussiert sich zum einen auf den Schweizerische Franken Repo- und zum anderen auf den Euro Repo-Markt.[44] Die sogenannten Collaterals dienen ebenso als Sicherheiten für Refinanzierungen bei Offenmarktgeschäften der EZB.

---

[41] Vgl. Gast, F. / Plesser, A. / Firnhaber, M. 2008. Repo and Collateralised Funding. (online). Frankfurt: BearingPoint, 2008. 20 p. (zitiert am 2010.04.10.) Zu finden unter:< http://www.bearingpoint.de/media/library_industry_fs/0345_WP_EN_Study_Repo_final_web.pdf>

[42] Vgl. ebenda 30-31p.

[43] Vgl. Hördahl, P./ King, M. 2008. Die Repo-Märkte während der Finanzmarktturbulenzen. 2008. 13 p.(Zitiert am: 20.10.2010) Zu finden unter: < http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0812e_de.pdf?noframes=1>

[44] Vgl. Gast, F. / Plesser, A. / Firnhaber, M. 2008. Repo and Collateralised Funding. (online). Frankfurt: BearingPoint, 2008. 27-29 p. (zitiert am 2010.04.10.) Zu finden unter:< http://www.bearingpoint.de/media/library_industry_fs/0345_WP_EN_Study_Repo_final_web.pdf>

Im nächsten Abschnitt wird das Liquiditätsmanagement[45] mit der elektronischen Handelsplattform EurexRepo am Beispiel der Schweizerischen Nationalbank (SNB) veranschaulicht.

3.3 Liquiditätsmanagement Beispiel der Schweizerischen Nationalbank

Zusammen mit der Eurex Repo steuert die SNB seit 1999 ihre Geldpolitik bzw. ihre Geldmenge über die elektronische Handelsplattform Eurex Repo. In den Jahren 2008 und 2009 kam es durch die Finanzkrise zu steigender Nachfrage europäischer Banken nach USD-Liquidität. Die SNB reagierte daraufhin mit der Bereitstellung von vier Milliarden US-Dollar über den Eurex Repo-Markt. Durch koordinierte und standardisierte Repo-Auktionen wurde weiterhin USD-Liquidität zur Verfügung gestellt. Bis heute hat sich das Fremdwährungsvolumen der SNB auf dem Interbanken-Repo-Markt, darunter USD und EUR, mehr als verdoppelt.

Großes Interesse zeigt sich zudem in der Transparenz von Effekten bei besicherter Finanzierung für die Marktteilnehmer. Die Vergleichbarkeit kann ins Besondere mit vordefinierten General Collateral Baskets erreicht werden, die Wertpapiere gleicher Gattung sowie Menge darstellen und zudem standardisierte Laufzeiten haben. So hat nach Aussagen der Eurex Frankfurt AG der im Herbst 2008 eingeführte EEAFI GC Basket für die Stabilisierung der Finanzmärkte deutlich beigetragen.[46]

[45] „Zielsetzung des Liquiditätsmanagements ist die Minimierung der Liquiditätskosten unter der Nebenbedingung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit“ Everling, O. und Theodore, S. 2008. Bankrisikomanagement: Mindestanforderungen, Instrumente und Strategien für Banken.Wiesbaden: Gabler, 2008. 256 s. ISBN: 978-3834905123.

[46] Vgl. Hartmann, D. und Flesch, M.-A. 2009. Eurex Repo als Bindeglied im Liquiditätsmanagement der Zentralbanken. (online). Frankfurt: Eurex Xpand, 2009. 5-6 p. (Zitiert am 2010.30.10.) Zu finden unter: < http://www.eurexchange.com/download/documents/publications/d_xpand_200904.pdf>

4 Schlusswort

Vergleicht man in den Krisenjahren 2007 bis 2009 den Interbankenmarkt, hat der besicherte, im Gegensatz zum unbesicherten Geldmarkt, deutlich an Marktanteil gewonnen. Es zeigte sich zudem, dass Banken ihr Geld auf dem unbesicherten Markt zum Teil nur noch für kurze Zeiträume verliehen haben und sich der Fokus eher auf Overnight Transaktionen richtete.

Die Liquiditätsengpässe der Banken während der Krise haben zu einer Verlagerung ihrer Geldmarkttransaktionen auf dem besicherten Geldmarkt geführt. Das Umsatzwachstum auf den Repo-Märkten könnte sich, in Anbetracht der Entwicklung der letzten Jahre, fortsetzen. Gründe für diesen Trend bieten unter anderen elektronische Handelsplattformen, die mittels zentraler Kontrahenten das Sicherheitsmanagement deutlich stärken sowie einen automatischen Tausch von Wertpapieren und Geld ermöglichen.

Als innovativ galt insbesondere in der Krise das Euro GC Pooling, welches bis heute eine moderne Lösung für den Repo-Markt ist und für ein effizientes Liquiditätsmanagement im Interbankenverkehr eingesetzt werden kann. Das Euro GC–Pooling, welches von der Deutschen Börse initiiert wurde, kann durchaus als Meilenstein zur Vereinfachung und Automatisierung der Sicherheitspolitik von Banken, derzeit in Europa, vielleicht jedoch in naher Zukunft weltweit, bezeichnet werden. Die Bündelung von Sicherheiten bietet zudem die Möglichkeit, die Anzahl der Marktteilnehmer am Repo-Handel zu erhöhen.

Repurchase Agreements könnten in Ländern, in denen derzeit kein besicherter Geldmarkt existiert, für mehr Liquidität sorgen. Daher wäre die Implementierung einer einheitlichen elektronischen Handelsplattform auf internationaler Ebene von hoher Bedeutung. Diese ermögliche nicht nur eine größere Diversifizierung von Vermögenswerten als Besicherung für etablierte Banken im Repo-Handel, sondern garantiere einer Vielzahl von unterschiedlichen Finanzinstituten an einem besicherten Geldmarkt und damit geschützterem System zu partizipieren.

Abkürzungsverzeichnis

BIS	Bank of International Settlements
CCP	Central Counterparty
ECB	European Central Bank
EONIA	Euro Overnight Index Average
EUREPO	Benchmark Rate of the Euro Repo Market
EURIBOR	Euro Interbank Offered Rate
FED	The Federal Reserve Bank of the U.S.
GC	General Collateral
ICMA	International Capital Market Association (formerly ISMA)
OTC	Over-the-Counter
REPO	Repurchase Agreement
STP	Straight-Through-Processing

Literaturverzeichnis

Edelmann, E./Eller,R. 1996. Wertpapierdarlehen und Wertpapierpensionsgeschäfte. Bonn: Economica,1996. ISBN 978-38-708-1053-5.

Elger, Ch. E. u. Schwarz, F. 2010. Neurofinance, Haufe, 2009, ISBN 978-34-480-9323-0.

Everling, O. und Theodore, S. 2008. Bankrisikomanagement: Mindestanforderungen, Instrumente und Strategien für Banken. Wiesbaden: Gabler, 2008. ISBN: 978-3834905123.

Fabozzi, F. J. 1997. Securites Lending and Repurchase Agreements. New Hope/Penssylvania: Wiley 1997. ISBN 978-18-832 -4916-8.

Jahn, O. 1990. Pensionsgeschäfte und ihre Behandlung im handelsrechtlichen Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag, 1990. ISBN 978-36-314-2423-0.

Keuper, F. und Neumann, F. 2007. Finance Transformation: Strategien, Konzepte und Instrumente. Wiesbaden: Gabler, 2007. ISBN 978-3834905628.

Motte, L. / Czernomoriez, J. / Clemens, M. 2010. Zur Vertrauensökonomik – Der Interbankenmarkt in der Krise von 2007-2009. Potsdam: Prof. Dr. Wilfried Fuhrmann, 2010. ISBN 978-3-9812422-3-2.

Nautz, D. 2000. Die Geldmarktsteuerung der Europäischen Zentralbank und das Geldangebot der Banken. Heidelberg: Physica, 2000. ISBN 3-7908-1296-X.

Oldenburger, I. 2000. Die Bilanzierung von Pensionsgeschäften nach HGB, US-Gaap und IAS. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2000. ISBN 978-38-244-7322-9.

Otte, M. 2008. Der Crash kommt, Berlin: Ullstein, 2008, ISBN 978-35-483-6975-4.

Riedl, G. 2008. Der bankbetriebliche Zahlungsverkehr: Infrastruktur-Innovationen und Wandel der Zahlungsverkehrsabwicklung. Berlin: Springer, 2008. ISBN 978-3790814521.

Swoboda. P. 1994. Betriebliche Finanzierung. Heidelberg: Physica, 1994. 31s. ISBN 978-37-908076.46.

Tolkmitt, V. 2007. Neue Bankbetriebslehre: Basiswissen zu Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen. Wiesbaden: Gabler, 2007. ISBN 978-38-349-0337-2.

Wolf, W. 2009. Sieben Krise - Ein Crash, Wien: Promedia Druck- und Verlagsgesellschaft, 2009, ISBN 978-3-85371-299-3.

Internetquellen:

Bake, W., Greifzu M. und Oester, Ch. 2003. Prozessanalyse der Offenmarktgeschäfte der EZB / Deutsche Bundesbank aus Sicht deutscher Markteilnehmer. (online). Frankfurt a.M. : BearingPoint, 2003. (zietiert am 2010.20.10). Zu finden unter: <www.aci-germany.de/7719-ZmlsZV9taW1ldHlw ZT1hcHBsaWNhdGlvbi9w ZGYmbWVkaWFfaWQ9MTI4NDcmcmVzb3VyY2VfdHlwZT1nZW5lcmFsJnJlc291cmNlX2lkPTMwMDYzJ nJlc291cmNlX3RhYmxlPWFjaV92X2FyY2hpdmVfZnJvbnQmcmVzb3VyY2VfZmlleGRfaWQ9cHVibGlrYX Rpb25faWQ-~de~HorizontalNavigation~download WissenArchive.html>

Deutsche Bundesbank. 2010. Bilanzstatistik der Monetären Finanzinstitute: Repo-Geschäfte. (online). Frankfurt a.M.:Deutsche Bundesbank, 2010. (zitiert am 18.10.2010) zu finden unter: http://www.bundesbank.de /statistik/ statistik_eszb_indikatoransicht.php?liste=www_outstanding_amounts _42

Deutsche Bundesbank. 2009. Erhebung über den Geldmarkt des Euro-Währungsgebiets 2009. (online). Frankfurt: Deutsche Bundesbank, 2009. 1-2p. (zitiert am 2010.06.10.) Zu finden unter:< http://www.bundesbank.de/download/ezb/pressenotizen/2009/20090924.geldmarkt.pdf>

EZB. 2010. Results of the Euro Money Market Survey 2010. (online). Frankfurt a. M.: European Central Bank, 2010. (zitiert am 2010.22.10.) Zu finden unter: < http://www.ecb.int/press/pr/date/2010/html/ pr100923.en.html>.

Gast, F. und Plesser, A. 2004. The Electronic REPO Market 2004. (online). Frankfurt: BearingPoint, 2004. (zitiert am 2010.15.10.) Zu finden unter: < www.aci-germany.de/7719-ZmlsZV9taW1ldHlw ZT1hcHBsaWNhd Glvbi9wZGYmbWVkaWFfaWQ9MjgyMTgmcmVzb3VyY2VfdHlwZT1nZW5lcmFsJnJlc291cmNlX2lkPTI5N zU1JnJlc291cmNlX3RhYmxlPWFjaV92X2FyY2hpdmVfZnJvbnQmcmVzb3VyY2VfZmlleGRfaWQ9cHVibGl rYXRpb25faWQ-~de~HorizontalNavigation~download Wissen Archive.html>.

Gast, F. / Plesser, A. / Firnhaber, M. 2008. Repo and Collateralised Funding. (online). Frankfurt: BearingPoint, 2008. (zitiert am 2010.04.10.) Zu finden unter:< http://www.bearingpoint.de/media/library_industry_fs/0345_WP_EN_Study_Repo_final_web.pdf >

Hartmann, D. und Flesch, M.-A. 2009. Eurex Repo als Bindeglied im Liquiditätsmanagement der Zentralbanken. (online). Frankfurt: Eurex Xpand, 2009. (Zitiert am 2010.30.10.) Zu finden unter: <http://www.eurexchange.com/download/documents/publications/d_xpand_200904.pdf>

Hördahl, P./ King, M. 2008. Die Repo-Märkte während der Finanzmarktturbulenzen. 2008. (Zitiert am: 20.10.2010) Zu finden unter:< http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0812e_de.pdf?noframes=1>

Jordan, T. 2009. Neue Referenzsätze für den Frankenmarkt. (online). Zürich: Neue Züricher Zeittung, 2009. (zitiert am 2010.21.10.) Zu finden unter: <http://www.nzz.ch/finanzen/ nachrichten/neue_referenzsaetze _fuer_den_frankenmarkt_1.3417116.html?printview=true>.

Knight, M. D. 2009. BIZ 78. Jahresbericht. (online). Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, 2009. (zitiert am 2009.20.10.) Zu finden unter: <http://www.bis.org/publ/arpdf/ar2008_7_de.pdf>. ISBN 92-91973629.

INTEGRÁCIA RIADENIA PODNIKOVÝCH PROCESOV S RIADENÍM IS/IT
INTEGRATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT WITH IT MANAGEMENT

Miloš Bodiš[1]

KEY WORDS

business process management, information technology, information system, integration, company, implementation

JEL Klasifikácia M15

ABSTRACT

Business process management - BPM is one of the important elements of a process-driven organization that is perceived as a summary of the processes themselves more or less follow-up. Adjustment and control of these processes we can affect very significantly the operation of the organization, efficiency, flexibility and so on. BPM cannot do without the technical and information support systems and advanced technologies. Such systems are usually part of the overall corporate information system. In this paper we give the definition of information technology management needs for proper and effective functioning of the BPM, and use of information systems and technologies in increasingly complicated managerial processes.

ÚVOD

Manažment podnikateľských procesov (BPM) je jednou z dôležitých zložiek procesne riadenej organizácie, ktorú vnímame ako súhrn procesov na seba viac, či menej nadväzujúcich. Korigovaním a riadením týchto procesov môžeme veľmi výrazne ovplyvňovať chod organizácie, efektivitu, flexibilitu a pod. BPM sa však nezaobíde bez technickej a informačnej podpory moderných systémov a technológií. Takéto systémy sú väčšinou súčasťou celkového podnikového informačného systému. V tomto príspevku sa budeme venovať definovaniu potreby riadenia informačných technológií pre správne a efektívne fungovanie BPM, a používanie informačných systémov a technológií v čoraz komplikovanejších manažérskych procesoch.

MANAŽMENT INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV

Informačné systémy, v podnikovom ponímaní, sú nástroje, ktoré slúžia na zabezpečenie chodu podnikov, organizácií, divízií, jednotiek a ich zložiek. Zabezpečením chodu sa v prípade informačných systémov myslí generovanie informácií, potrebných pre existenciu, prevádzku a rozvoj uvedených celkov. Proces poskytovania informácií sa skladá z celého radu vzájomne nadväzujúcich a vzájomne súvisiacich činností, ktorých výsledkom sú informácie pre proces riadenia celku, alebo jeho častí v potrebnom čase, v potrebnom

[1] Ing. Mgr. Miloš Bodiš, KIM, FPM, EUBA, milosbodis@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD.

množstve a v aktuálnom stave, tak aby sa táto informácia mohla použiť pre kvalifikované rozhodnutie, ako najvýznamnejší článok celého procesu riadenia. Informačné systémy podporujú manažérsku činnosť dvomi spôsobmi[2]:

- umožňujú manažérom pochopiť komplex vzťahov medzi riadenou organizáciou (alebo jej časťou) a okolím. Pre riadenie sú potrebné relevantné informácie o konkurencii, o legislatívnom prostredí a vládnych aktivitách, o bankách, o dodávateľoch a odberateľoch produkcie, o životnom prostredí a pod. To znamená, že informačné systémy by mali poskytovať tzv. spravodajské informácie (Intelligence Information) o vplyve okolia na riadenú organizáciu, a zároveň i tzv. verejné informácie (Public Information) o vplyve organizácie na jej okolie.
- manažérom na rôznych úrovniach organizačnej hierarchie umožňujú rozhodovanie a riešenie problémov pri riadení organizácie. Pri tom informačné systémy musia manažérovi na určitej úrovni riadenia dodávať informácie pre neho relevantné. Vrcholoví manažéri formulujú a optimalizujú dlhodobé plány a robia strategické rozhodnutia, a nemôžu sa zaoberať detailnou operatívou. Manažéri strednej úrovne riadenia implementujú a konkretizujú strategické rozhodnutia vrcholového manažmentu a robia strednodobé rozhodnutia. Manažéri na najnižšej úrovni riadenia vytvárajú a objektivizujú plány, robia operatívne denné riadenie činností.

RIADENIE PODNIKOVÝCH PROCESOV[3]

Vývoj od mechanistického poňatia organizácie ku organistickému je sprevádzaný významnými zmenami v informačných technológiách a informačných systémoch, mení sa informačná paradigma podniku, ktorá zásadne mení filozofiu riadenia a komunikácie v podniku.[4] Rozvoj podniku je v súčasnosti podmienený neustálou reakciou na meniace sa ekonomické prostredie, vývoj výrobných, informačných a komunikačných technológií. Medzi reakciou podniku na meniace sa ekonomické prostredie, vývoj výrobných, informačných a komunikačných technológií nazývanou re-engineering podnikových procesov a tvorbou IS je úzka väzba podmienená väzbou informácií na riadiace procesy.

Jednou z charakteristických čŕt súčasného vývoja podnikovej sféry je procesná organizácia podnikov a jej vysoká flexibilita. Procesný prístup podporuje posun od štruktúrovaného k objektovo orientovanému prístupu pri modelovaní systémov organizácie, ktorý kladie dôraz na organizáciu podniku podľa podnikových procesov, prestupujúcimi funkčnými útvarmi a podnikovými zdrojmi.[5] Pomocou objektového prístupu sa objasňuje vnútorná činnosť podniku, jeho procesy, výrobky, služby a zdroje a ich vzájomné závislosti. Re-engineering podniku a tvorba IS sú paralelné a tesne prepojené činnosti. Model produkčného systému a model IS je tesne prepojený, sú vytvorené rovnakými prostriedkami a ich styčné prvky (objekty, stavy, väzby) si presne zodpovedajú. IS podniku podrobnejšie rozvádza jeho informačné objekty, ich stavy a metódy a vytvára z nich technologicky samostatný systém. Žiaden podnikový proces neprebieha optimálne, pokiaľ nemá riadené toky informácií pomocou informačného systému a znalostné toky spojené s priamou dodávkou znalostí do a z procesu.

---

[2] Kokles, M. - Romanová A.: Informatika. Sprint vfra, Bratislava 2007

[3] Doplnené a spracované podľa: Čabrunová, A.: Systém výchovy a vzdelávania profesionálnych informačných pracovníkov pre informačnú spoločnosť. Legislative aspects of development of information society. UNESCO-Ministry of Education of the Slovak Republic, Bratislava 1997

[4] Vodáček, L. – Rosický, A.: Informační management. Management Press, Praha 1997

[5] Duben, J.: Objektové modely podniku. Grada, Praha 1996

Predpokladom úspešného riadenia podniku s IS/IT je integrácia riadenia podnikových procesov s riadením IS/IT. Nástrojom tejto integrácie je systémová integrácia podniku – komplex činností, ktoré smerujú k integrácii jednotlivých komponentov IS a IT a externých služieb do integrovaného informačného systému (IPIS) podniku. Jej cieľom je podporiť riadenie a rozhodovanie na všetkých úrovniach podniku. Základom integrácie podnikového IS je integrácia podnikovej a integračnej stratégie, ktorá prebieha na niekoľkých úrovniach:[6]
1. integrácia vízií,
2. integrácia podniku s okolím,
3. integrácia interných podnikových procesov,
4. technologická integrácia.
Nástrojom systémovej integrácie je metainformačný systém.

INTEGROVANÉ PODNIKOVÉ INFORMAČNÉ SYSTÉMY

Pracujú na báze najmodernejších informačných technológií a sú hlavným nástrojom pomocou ktorého možno identifikovať zmeny v hospodárskom prostredí, analyzovať ich a čo najrýchlejšie im správanie podniku prispôsobiť. Význam informácií a tým aj význam informačných systémov a technológií neustále rastie aj pri vnútropodnikovom riadení. Aby bol manažment schopný pružne prispôsobovať podnik meniacim sa podmienkam okolia, musí byť informačný systém schopný s veľmi krátkou odozvou poskytovať informácie o stave a vývoji všetkých zdrojov a nákladov podniku, rentability jednotlivých hospodárskych stredísk, výrobkov a služieb, a to v rôznych časových obdobiach. Architektúra integrovaného podnikového informačného systému sa skladá z nasledujúcich častí[7]: transakčné systémy (TPS), manažérske informačné systémy (MIS), exekutívne informačné systémy - na podporu vrcholového riadenia (EIS), kancelárske informačné systémy (OIS) a systémy na elektronickú výmenu dát (EDI). Bývajú v ňom zahrnuté aj ďalšie podporné IS. TPS zabezpečuje útvary operatívneho riadenia a prevádzky a je silne závislý od charakteru podniku. Riadenie podniku na taktickej úrovni pokrývajúce ekonomické, organizačné a obchodné hľadiská je organizačne zabezpečené prostredníctvom MIS. EIS zabezpečuje strategické riadenie vrcholového manažmentu. Využíva informácie z TPS, MIS a externých informačných zdrojov. IS na podporu rozhodovania (DSS) sa používajú na podporu taktického aj na podporu strategického riadenia. OIS zabezpečuje informačnú podporu kancelárskych prác a tímovej práce, sú to systémy na automatizáciu výkonu rutinných činností riadiaceho manažmentu a správneho aparátu. Dôležitú úlohu v zabezpečení komunikácie podniku s okolím má EDI.

Súčasná interdisciplinárna a multidimenzionálna koncepcia systémovej integrácie je postavená na štyroch koncepciách: 1. procesy, oblasti a zdroje podnikového riadenia, 2. obsah a úrovne systémovej integrácie, 3. rozvoj integrovaného IS/IT a 4. integrovaný systém riadenia IS/IT[8]. Z hľadiska riadenia procesov je najdôležitejšia prvá koncepcia, pretože zaraďuje IS/IT medzi ostatné podnikové zdroje a procesy a ukazuje ich vzájomné vzťahy. Z hľadiska riadenia a integrácie IS/IT je to tretia a štvrtá koncepcia.

[6] Voříšek, J.: Strategické řízení systému a systémová integrace. Management Press, Praha 1997
[7] Spracované podľa: Kokles, M. - Romanová A.: Informatika. Sprint vfra, Bratislava 2007.
[8] Voříšek, J.: Integrace podnikových procesu a znalostí. Systémová integrácia 2000. Žilinská univerzita, Žilina 2000

INTEGRÁCIA RIADENIA PODNIKOVÝCH PROCESOV S RIADENÍM IS/IT

Riadenie podniku s pomocou IS/IT umožňuje integrácia riadenia podnikových procesov s riadením IS/IT. Táto integrácia sa zabezpečuje štvorúrovňovým modelom riadenia[9]: 1. podniku na strategickej úrovni, 2. podnikových procesov, 3. informatických služieb, 4. informatických zdrojov. Riadenie podnikových IS/IT ovplyvňuje celý rad problémov, čím sa do systémovej integrácie zaraďujú stále nové typy úrovne integrácie, ku ktorým patrí aj integrácia podnikových znalostí a IS/IT – prepojenie individuálnych znalostí zamestnancov a akumulovaných podnikových znalostí. Znalostný manažment sa stáva integrujúcim nástrojom všetkých podnikových aktivít, ktoré súvisia so spracovaním informácií a znalostí, ľudského kapitálu, podnikovej filozofie, kultúry a ďalších nových hodnôt. Hlavným cieľom manažmentu znalostí je strategická aplikácia intelektuálneho kapitálu podniku. Úspešné podniky presúvajú v súčasnosti svoju pozornosť na poznatky: na ich vznik, transformáciu, spôsob ukladania, výber, spracovávanie, využívanie a hodnotenie nákladov na ich efektivitu a ďalší rozvoj. Riadenie znalostí sa stáva súčasťou riadenia podnikov a organizácií. Manažment znalostí mení procesy a informačné systémy organizácie a v súvislosti s tým sa riešia také problémy ako integrácia manažmentu znalostí do IPIS, znalostná stratégia podniku, typy znalostí, ich súvislosti a praktický význam pre podnik, podnikový znalostný systém a jeho väzby na informačné systémy, technológie pre manažment znalostí a spôsob ich integrácie do informačných systémov, ľudský aspekt manažmentu znalostí, ako motivovať k odovzdávaniu znalostí, znalostní pracovníci, znalostné komunity atď.

V znalostnom manažmente v súčasnosti existuje viacero prístupov k rozpracovávaniu manažmentu znalostí: teoretický, ktorý sa zameriava na definovanie znalosti a jej typológiu, systémový rieši budovanie systému správy a riadenia znalostí, organizačný zabezpečuje znalostných pracovníkov a organizáciu znalostných komunít, personálny je postavený na potrebe práce s ľuďmi a ich motivácie k odovzdávaniu znalostí, technický zabezpečuje podpornú rolu technológii pre správu znalostí a procesný považuje za základ znalostného manažmentu v organizácii znalostný manažment znalostne intenzívnych procesov.[10]

Okolo podnikových procesov existujú informačné toky podporované informačnými systémami. V podniku však existujú tzv. znalostne intenzívne procesy[11], okolo ktorých existujú znalostné toky. K týmto procesom patria predovšetkým: proces tvorby a aktualizácie stratégie, proces plánovania a monitorovania výkonnosti, proces vývoja návrhu produktov a služieb, proces riadenia obchodnej a partnerskej siete a proces súťažného spravodajstva. Riadenie znalostných tokov okolo znalostne intenzívnych podnikových procesov je základom znalostného systému. Systém komunikácie informačného a znalostného obsahu, prepojený na podnikové procesy, je predpokladom aktívneho a profilovaného odovzdávania relevantných informácií a znalostí v organizácii. Nástrojom efektívneho fungovania systému znalostí podniku je IPIS, podnikový intranet, dátový sklad a funkčný organizačno-komunikačný model. Podľa znalostného manažmentu riadenie a správa znalostných zdrojov a znalostných tokov v organizácii je v kompetencii znalostných pracovníkov, ktorí zachytávajú znalosti, zaznamenávajú ich, zasadzujú do kontextu a riadia toky znalostí v organizácií[12].

---

[9] Voříšek, J.: Model SPSR – model řízení podnikové informatiky. SI 2001. Žilinská univerzita, Žilina 2001

[10] Davenport, T. H. - Prusak, L.: Working Knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Boston 1998

[11] Hujňák, P.: Znalosti v akci – kde se znalosti prosazuji nejvíce. Systémová integrácia 2002. Žilinská univerzita, Žilina 2002

[12] tamtiež

PROCESNÁ INTEGRÁCIA A BPM

Kľúčovým prvkom procesnej integrácie je poznanie, že z vertikálnej tradičnej funkčnej organizácie ľudských činností prechádzame na horizontálnu organizáciu integrovaných procesov, ktoré sa tiahnu naprieč organizáciou ľudských činností. Zmena filozofie v podobe nasadenia integrovaných procesov (BPM) sa prejaví napríklad aj v tom, že pri hodnotení efektívnosti prestaneme klásť dôraz na funkcie podniku, ktorými sú napr. logistika, účtovníctvo, správa majetku alebo administratíva. Na efektívnosť biznisu sa začneme pozerať prostredníctvom hodnotenia podnikových procesov a služieb, ktoré tieto procesy realizujú. Začneme hodnotiť, ako dlho nám trvalo spracovanie faktúry, vytvorenie zmluvy, spracovanie sťažnosti, oprava zariadenia. Ale čas nebude to jediné, čo nás bude zaujímať, budú to aj náklady na vykonanie procesu, kvalita výstupov, spokojnosť s poskytovanou službou a mnohé ďalšie. Spojením BPM a IPIS prichádzame k novej fáze riadenia procesov - automatizovanému vykonávaniu dynamických biznis procesov. Takto riadené procesy umožňujú zapracúvať zmeny a kontinuálne zvyšovať efektívnosť procesov v rámci organizácie. Pre úspech komerčnej organizácie je kľúčové mať optimalizované tzv. biznis procesy, t. j. základné oblasti svojej činnosti. V cieľovom stave je výhodné, ak organizácia má 80 % biznis procesov dobre popísaných v procesných modeloch, optimalizovaných z pohľadu času, zdrojov a nákladov a automatizovaných s primeranou mierou ľudskej interakcie. Biznis procesy „riadia“ život organizácie definovaným spôsobom a zhromažďujú štatistiky o priebehu činností. Celý biznis proces manažment má tieto časti[13]:

1. vytvorenie procesných modelov súčasného stavu biznis procesov v organizácii
2. prvotná optimalizácia podporená simuláciou zmien s cieľom vylepšiť základné procesy
3. detailný optimalizovaný procesný model
4. export modelu do runtime prostredia procesného servera
5. prevádzka automatizovaných biznis procesov a zber štatistík
6. vyhodnotenie, simulácia a odstránenie nedostatkov
7. úprava a optimalizácia procesného modelu

Riadenie procesov umožňuje spúšťať procesy opakovane a merať ich výkonnosť prostredníctvom definovaných metrík každého procesu. Výsledok procesu sa posudzuje z pohľadu jeho cieľov. Keďže procesy prechádzajú často celou organizáciou, má ich riadiť procesný manažér. Vlastník procesu je garantom za proces, má právomoc a zodpovednosť za celkové výsledky procesu. Organizačne môžu byť súčasťou procesu aj aktéri z viacerých rôznych častí štruktúry organizácie. Riadenie procesov je tak zriedkavo líniové, a tento zásadný rozdiel je potrebné dôsledne komunikovať a pochopiť.

ZÁVER

Informačné prostredie podnikov prešlo v posledných rokoch pod vplyvom vývoja IS a IT výraznými zmenami. IS a IT sa stali na základe systémovej integrácie integrálnou súčasťou podnikových procesov a podnikových zdrojov, nástrojom efektívneho riadenia podniku. Od zachytenia súčasných trendov v budovaní IPIS podniku, ktoré rozširujú systémovú integráciu o integráciu podnikových znalostí a IS/IT, závisí ďalšia budúcnosť ich fungovania.

[13] Janáč, R.: Význam BPM pre riadenie IT. Časopis eFOCUS, 3/2008

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Čabrunová, A.: Systém výchovy a vzdelávania profesionálnych informačných pracovníkov pre informačnú spoločnosť. Legislative aspects of development of information society. UNESCO-Ministry of Education of the Slovak Republic, Bratislava 1997
2. Davenport, T. H. - Prusak, L.: Working Knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Boston 1998. ISBN 978-1-57851-301-7
3. Duben, J.: Objektové modely podniku. Grada, Praha 1996
4. Hujňák, P.: Znalosti v akci – kde se znalosti prosazuji nejvíce. Systémová integrácia 2002. Žilinská univerzita, Žilina 2002
5. Janáč, R.: Význam BPM pre riadenie IT. Časopis eFOCUS, 3/2008
6. Kokles, M. - Romanová A.: Informatika. Sprint vfra, Bratislava 2007. ISBN 978-80-89085-93-4
7. Vodáček, L. – Rosický, A.: Informační management. Management Press, Praha 1997
8. Voříšek, J.: Strategické řízení systému a systémová integrace. Management Press, Praha 1997
9. Voříšek, J.: Integrace podnikových procesu a znalostí. Systémová integrácia 2000. Žilinská univerzita, Žilina 2000
10. Voříšek, J.: Model SPSR – model řízení podnikové informatiky. SI 2001. Žilinská univerzita, Žilina 2001

RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI V PROGRAME OMEGA

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE PROGRAMM OMEGA

VERONIKA BODZSÁROVÁ[1]

Key words:
Customer relationship management, Omega, information about partners, business strategy, crm functionality

Abstract

CRM systems have recently become a very important tool for effective corporate governance and customer relations. The company is constantly trying to come closer to customers and a way for them to create new, quality service. Another advantage of introducing CRM system is that it reduces employee ignorance about customers. In today's time each employee has access to all customers and information about them, and only through the use of simple functions, which can easily remember. An employee can add this information to their knowledge and observations and thus improve the entire chain of customer relationship management.

[1] Ing. Veronika Bodzsárová, veronika.bodzsárová@euba.sk, Katedra informačného manažmentu, školiteľ: doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD.

Úvod

Cieľom každého podniku je generovať zisk a získať čo najväčší počet zákazníkov. Podniky sa snažia o získanie dobrého mena medzi odberateľmi, dodávateľmi, inými podnikmi a aj medzi orgánmi štátnej správy. Súčasná situácia na globálnych trhoch donútila podniky venovať väčšiu pozornosť riadeniu vzťahov so zákazníkmi. Je to dôležité najmä preto, lebo len spokojný zákazník je dobrý zákazník, ktorý sa na daný podnik obráti bez problémov viac krát s plnou dôverou.
Len kvalitne riadené vzťahy so zákazníkmi umožňujú dosahovať podniku zisk a zvyšovať tým svoju trhovú hodnotu. Preto sa v súčasnej dobre venuje pozornosť problematike CRM – riadenia vzťahov so zákazníkmi. Podnik musí byť schopný nájsť, prilákať a udržať si správnych zákazníkov. Medzi týchto zákazníkov patria takí, ktorí sú ochotní kedykoľvek sa obrátiť na podnik so svojimi požiadavkami a zákazníci budú mať istotu, že sa im vyhovie v najkratšom čase a kvalitne.
Len spoločnosť, ktorá je pokrytá kvalitným informačným systémom je schopná konkurencieschopnosti. Existuje množstvo firiem, ktoré sú na trhu a ponúkajú rovnaké produkty alebo služby, preto je nutné niečím sa odlišovať. Podniky sa odlišujú tým, že majú zavedený systém CRM, ktorý im pomáha pri zabezpečovaní lepších vzťahoch so zákazníkmi.

TEORETICKÉ SPRACOVANIE CRM

CRM je v prvom rade súčasťou celkovej stratégie podniku zameranej na poznávanie zákazníkov, posilnenie ich lojality, podnietenie ich záujmu o ďalšie produkty a služby, či určenie skupiny najproduktívnejších zákazníkov, ktorým potom môže byť poskytnutá osobitná starostlivosť. Systémy CRM boli vyvinuté na to, aby pri správnej aplikácii umožňovali porozumieť veľkému množstvu individuálnych zákazníkov, prispôsobiť ponuku ich potrebám a prianiam, poznať a riadiť ich hodnotu pre spoločnosť[2].

Riadenia vzťahov so zákazníkmi vzniklo spolu s vývojom marketingu. Skúmanie marketingových procesov sa začalo až po skončení priemyslovej revolúcie. V tej dobe bol centrom záujmu masový trh. Prvýkrát v histórii bolo možné vyrábať lacno, čo viedlo k nadvýrobe. Postupne masový trh menil svoj charakter, stával sa stále osobnejším a transformoval sa do priameho marketingu, kde sa v niektorých prípadoch stával cieľom jediný zákazník[3]. V tomto prostredí si výrobcovia a predajcovia začali evidovať zoznamy svojich zákazníkov a vznikali tak ich zákaznícke databázy. Riadenie vzťahov so zákazníkom vychádza z udržiavania a prevádzkovania zákazníckych databáz[4].

Spoločnosti si uvedomujú, že na získanie alebo na udržanie konkurenčnej pozície nestačí len vyrábať kvalitné tovary a služby. Najdôležitejšou sa stáva starostlivosť o zákazníka, čím sa maximalizuje zisk podniku.
„ Customer Relationship Management “ (CRM) je interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi firemnou investíciou a uspokojením zákazníckych potrieb. Optimum rovnováhy je determinované maximálnym ziskom obidvoch strán[5].
CRM je „ zákaznícky orientovaná podnikateľská stratégia s cieľom o maximalizáciu ziskovosti, obratu a zákazníckej spokojnosti. Na podporu dosiahnutia tohto cieľa CRM

[2] Kokles, M., Romanová, A., Sudzina, F.: Systémy na riadenie vzťahov so zákazníkmi v obchodných podnikoch, In Nová ekonomika: vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, Nové Zámky: Cranium, jún 2005, ISSN 1336-1732, s. 50 - 56
[3] Lehtinen, J.: Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Grada, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1814-9, s. 18
[4] Lehtinen, J.: Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Grada, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1814-9, s. 19
[5] Chlebovský, V.: CRM řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, Brno 2005, ISBN 80-251-0798-1. s. 23

obsahuje tieto funkcie: predaj, marketing, služby zákazníkom, školenia, profesionálny rozvoj, manažment výkonov a rozvoj ľudských zdrojov[6] “.
Na dosiahnutie tohto optima je vytvorenie partnerských vzťahov so zákazníkmi. Z uvedeného môžeme konštatovať, že dochádza k vzájomnej interakcii medzi dvoma stranami. Dodávateľská strana na jednej strane a na strane druhej je odberateľ alebo zákazník. Takýto vzťah prechádza jednotlivými vývojovými etapami od nadviazania kontaktu, cez rozvíjanie vzťahu až po jeho ukončenie. Najdôležitejším cieľom obidvoch strán je maximalizácia zisku.

Starostlivosť o zákazníkov zahŕňa:

- Trvalú aktualizáciu zákazníckych potrieb, motivácií a zvykov
- Kvantifikáciu prínosov základných funkcií CRM – marketingových, predajných a servisných aktivít
- Využívanie zákazníckych znalostí a skúseností pri inovácii ponúkaných produktov
- Integráciu moderných nástrojov umožňujúcich podporu zákazníckych potreba kvantifikáciu prínosu CRM
- Trvalé udržovanie rovnováhy medzi marketingovými, predajnými a servisnými aktivitami s cieľom maximalizácie zisku[7].

Kľúčovými úlohami pri zavádzaní CRM sú:

- Zmena pohľadu na uzatváraný obchod so zákazníkom
- Prechod od produktového vnímania marketingu k zákazníckemu poňatiu

Cieľom CRM stratégie je vytvorenie dlhodobého a prínosného vzťahu s perspektívnymi skupinami zákazníkov. Správne vybudovaná a na mieru zostavená CRM stratégia je základom úspechu vzťahu so zákazníkmi. Spoločnosť má väčšiu flexibilitu pri úprave procesov a nastavení v závislosti od technologických, či ekonomických zmien[8].

FÁZY CRM

Fázy CRM súvisia s jednotlivými časťami obchodného cyklu a som životným cyklom zákazníka. Vzťah so zákazníkmi môžeme rozdeliť do niekoľkých etáp, počas ktorých vznikajú a uskutočňujú sa jednotlivé procesy, aktivity.
Prvou etapou **identifikácia**. Podnik identifikuje, vyberá a chce zaujať tých zákazníkov, ktorým má zmysel produkt alebo služby ponúknuť. Ide tu o prvý kontakt s potenciálnym zákazníkom. Patria sem marketingové aktivity. Úspech sa dá dosiahnuť jedine segmentáciou trhu. Podnik musí mať jasno v tom, komu a aké produkty ponúka. Do tejto fázy patrí napríklad – riadenie kampaní. V tejto fáze hrá hlavnú úlohu kooperačná časť. Operačná časť sa využíva v oddelení obchodu a v niektorých prípadoch aj u pracovníkoch v teréne. Analytická časť je využitá pri následnom spracovaní informácií, ktoré boli získané marketingovým prieskumom a umožňujú následné úpravy v kampaniach. Druhou fázou je **získanie zákazníka**. Ak v podniku efektívne využili prvú fázu, dochádza k získaniu zákazníka a uzavretia kontraktu. Po podpísaní kontraktu dochádza k fakturácii a následnej platbe za poskytnuté produkty alebo služby.
Po zaplatení faktúry nastupuje **fáza dodania** produktov alebo služieb, dohodnutých v zmluve. Počas tejto fázy dochádza k viac alebo menej rozsiahlym procesom, ktoré je tiež nutné zachytiť informačným systémom. Ide tu o logistické procesy, ako dodávka tovaru, či registrácia platieb.
Konečnou fázou celého procesu je poskytnutie servisu alebo podpory. Ide o služby poskytované v záručnej dobe a zároveň aj o mimozáručné služby. V tejto fáze dochádza

[6] http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management, 22.3.2008
[7] Chlebovský, V.: CRM řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, Brno 2005, ISBN 80-251-0798-1, s. 23
[8] Hampl, P.: Riadenie vzťahov so zákazníkmi na tri, eFOCUS č. 4, 2006, ISSN 1336-1805, s. 42

k aktualizovaniu informácií o zákazníkoch, produktoch a službách a k udržaniu a rozvíjaniu vzťahu so zákazníkmi[9].

V uvedených fázach CRM sa s rôznou mierou uplatňujú rôzne procesy CRM (marketing, obchod, servis) realizujúce obchodný cyklus. V prvej fáze sa uplatňujú marketingové a čiastočne obchodné procesy, v druhej fáze sa uplatňujú len obchodné procesy. Vzťah so zákazníkom nie je statický. V priebehu jednotlivých fáz sa mení aj znalosti zákazníka o ponúkaných produktoch. Pokiaľ bude podnik reagovať podľa meniacich sa potrieb zákazníka, má nádej, že sa kontrakt uzavrie. Preto je dôležité prepojenie procesov CRM, technológie CRM a znalostí aktualizovaných v jednotlivých fázach CRM. Riadenie znalostí o zákazníkoch tvorí neodmysliteľnú a integrálnu časť CRM. Dôvodom je to, že keď chce byť podnik zákaznícky orientovaný, potrebuje mať kvalitné informácie o zákazníkoch a jeho potrebách[10].

FUNKCIONALITA CRM

Hlavnou úlohou CRM je podpora obchodných procesov a v tomto zmysle ide o vytváranie dlhodobého a úspešného vzťahu so zákazníkmi.
Medzi hlavné funkcie patrí:

- Pribežne sledovať zákaznícke požiadavky a chovanie, evidencia a hodnotenie súčasných obchodných kontaktov,
- Vytváranie nových obchodných príležitostí s využitím zákazníckych informácií,
- Aktivity, vedúce k vytváraniu dlhodobých a ekonomicky hodnotných vzťahov so zákazníkmi
- Náročné analýzy zákazníkov podľa rôznych hľadísk,
- Riadenie marketingových kampaní s využitím výsledkov zákazníckych analýz a ich požiadaviek[11]

Konkurenčná schopnosť podniku sa zvyšuje vplyvom rozvoja stratégií vzťahov so zákazníkmi. Keď sa spoločnosť rozhodne, akú stratégiu bude uplatňovať, mala by si stanoviť rozsah adaptácie. Procesy by sa mali navzájom prispôsobiť ešte pred začiatkom vzťahu. Buď sa zákazník prispôsobí procesom spoločnosti, alebo spoločnosť svoje procesy prispôsobí zákazníkovi, alebo sa procesy prispôsobia navzájom.
Existuje mnoho stratégií vzťahov so zákazníkmi. Stratégie môžeme rozdeliť do 3 kategórií:

- Stratégia sponky – zopnutie – keď sa zákazník adaptuje na procesy spoločnosti. Spoločnosť mu ponúka svoje procesy a zákazník prispôsobuje svoje vlastné procesy tak, aby bolo možné spolupracovať.
- Stratégia zipsu – prepojenia – zákazník aj spoločnosť prispôsobujú svoje procesy tak, aby do seba zapadali. Cieľom je, aby sa zo vzťahu vylúčili nepotrebné činnosti a bola zaistená kompatibilita jednania. V tejto stratégii sa vyžaduje dlhodobá spolupráca.
- Stratégia suchého zipsu – Spoločnosť prispôsobuje svoje procesy potrebám zákazníka. Pre zákazníka to znamená, že nemusí investovať ani čas, ani úsilie do zmeny vlastných procesov[12].

VOĽBA OPTIMÁLNEHO CRM INFORMAČNÉHO SYSTÉMU

[9] http://informacni-technologie.blogspot.com/2008/11/vztah-fz-crm-obchodnho-cyklu.html, 1.11.2008
[10] Dohnal J., Řízení vztahů se zákazníky, Grada, 2002, Praha, ISBN 80-247-0401-3, s. 38 – 39
[11] Gála L., Pour J, Toman P., Podniková informatika, Grada, 2006, ISBN 80-247-1278-4, s. 169
[12] Storbacka K., Lehtinen, J., Řízení vztahů se zázazníky, Grada 2002, ISBN 80-7169-813-X, s. 102

Voľba optimálneho firemného CRM informačného systému je individuálny proces závislý na viacerých objektívnych aj subjektívnych faktoroch. V nasledujúcej časti sa budeme venovať faktorom, ktoré výber ovplyvňujú. Sú to napríklad: veľkosť organizácie, doterajšie skúsenosti firmy s riadením vzťahov so zákazníkmi, počet potenciálnych zákazníkov, rozpočet, činnosti, ktoré by mali byť automatizované, na akej úrovni by mala automatizácia prebiehať, atď.

Veľkosť organizácie

Na prvý pohľad sa zdá, že tento faktor vôbec nie je dôležitý. Nemá zásadný vplyv na výber samotného systému, ale výrazne ovplyvňuje priebeh celej implementácie systému. Čím je podnik väčší, tým je celý proces dlhší, komplikovanejší a nakoniec aj drahší.

Počet potenciálnych zákazníkov

Je veľmi dôležité vedieť počet potenciálnych zákazníkov, pretože tu platí pravidlo, že čím je vyšší počet zákazníkov, tým rozsiahlejší a prepracovanejší CRM informačný systém podnik potrebuje. Zvyšuje sa tým aj previazanosť daného systému s ďalšími informačnými systémami používanými vo firme.

Úroveň automatizácie

Táto otázka je prepojená s rozhodnutím o celom rozsahu informačného systému. Je vhodné začať s postupnou implementáciou informačného systému. To znamená, že sa najskôr zavedie jeden alebo dva moduly a po ich úspešnom implementovaní a využívaní prejsť aj k ostatným modulom informačného systému.

Skúsenosti firmy s riadením vzťahov so zákazníkmi

Ak podnik nemá žiadne skúsenosti s riadením vzťahov so zákazníkmi, je vhodné obrátiť sa na externý subjekt, ktorý bude v celom procese asistovať. Táto asistencia môže prebiehať na úrovni poradenskej alebo komplexnej dodávateľskej[13].

Stratégie zákazníckych vzťahov

Stratégia podniku by mala byť formovaná tak, aby dokázala pritiahnuť podniku dlhodobé zdroje zákazníkov. Úspech stratégie je meraný tak, že je zisťované, nakoľko stratégia pomáha podniku pritiahnuť zdroje zákazníkov.

Rozvíjanie hodnoty vzťahov so zákazníkmi

V nasledujúcej časti sa budem venovať tematike zlepšovaniu vzťahov so zákazníkmi a oblasti 9E. Toto pozorovanie sa deje na základe vypracovaných kontrolných zoznamov, ktorý ponúka možnosti analýzy, ktoré napomáhajú ďalšiemu rozvoju hodnoty vzťahov so zákazníkmi.

	Založenie	Rozvoj	Ukončenie
Ekonómia	Investícia	Maximalizácia výsledku	Starostlivosť o ukončenie

[13] Chlebovský, V.: CRM řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, Brno 2005, ISBN 80-251-0798-1, s. 107

Efektivita	Kompatibilita	Vylúčenie prestávok, oneskorenia	Nutnosť dokončenia
Entuziazmus	Predvedenie sa pred zákazníkmi	Tvorba atmosféry nadšenia	Pohľad do budúcnosti
Energia	Obnova	Obnova	Obnova
Edukácia – vzdelanie	Tvorba modelov poznávania	Sústavné poznávanie	Dokumentácia pre budúcnosť
Etika	Všeobecné etické pravidlá	Držanie sa princípov	Držanie sa princípov
Estetika	Krása	Zachovávanie štýlu	Zachovávanie štýlu
Epika	Hľadanie tém pre príbehy	Komunikácia príbehov	Niečo ostane
Emócia	Hodnota medzi ľuďmi	Spoločné hodnoty	Ľutujeme, že odchádzate!

Tabuľka 2. Okruh kombinovania fáz vzťahov so zákazníkmi s oblasťou 9E[14]

MODEL RIADENIA VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI V PROGRAME OMEGA

Dobre vytvorený model podniku umožní dlhodobú efektívnu životnosť celého systému riadenia vzťahov so zákazníkmi. S celým modelom súvisia rôzne praktické úlohy, ktoré sú potrebné pre uskutočnenie zákazníckych stratégií.
Proces vývoja modelu riadenia vyžaduje prípravu postupu, ktorý bude všetkými pochopení.
Tvorba modelov riadenia je náročný proces, od ktorého sa očakáva nielen pomoc pri implementácii stratégií, ale zároveň umožnia dosiahnutie strategických cieľov. Z toho vyplýva, že model riadenia zákazníckeho vzťahu je modelom, prostredníctvom ktorého je uskutočňovaná stratégia v dennej práci. Pri tvorbe komplexného modelu riadenia vzťahov so zákazníkmi je dobré využívať model COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). Tento model bol vytvorený na základe dlhoročných skúseností v oblasti informačných technológií IT Governance Institutom[15]. Základným problémom konceptu riadenia zákazníckych vzťahov bolo, že na jednej strane sú akceptované strategické témy a vízie a súčasne je zdôrazňovaný význam praktických akcií so zákazníkmi a pre zákazníkov.
Celá implementácia modelu riadenia vyžaduje entuziazmus a energiu ako aj od zákazníka tak aj od zástupcov podniku.

V programe OMEGA sú zapracované rôzne prvky systému riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktoré sa dotýkajú všetkých troch rovín CRM. Tieto prvky sa vždy viažu ku konkrétnemu partnerovi, resp. konkrétnej kontaktnej osobe partnera, a zároveň môžu byť priradené konkrétnemu pracovníkovi vašej firmy, ktorý má na starosti starostlivosť o daného partnera. Ide hlavne o:

- **evidenciu informácií**
  - **o partnerovi** - aký dôležitý je pre firmu konkrétny partner; aký v ňom vidí potenciál do budúcnosti; aká je oblasť jeho podnikania,
  - **kontaktných osobách partnera** - aký majú postoj k telefonickému/inému kontaktu; ako reagujú na ponuky - sú ochotní spolupracovať alebo reagujú skôr zdržanlivo až odmietavo?,

[14] Lehtinen, J.: Aktivní CRM - řízení vztahů se zákazníky. Grada, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1814-9, s. 100
[15] Chlebovský, V.: CRM řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, Brno 2005, ISBN 80-251-0798-1, s. 111

- **sledovanie prehľadu doteraz predaných produktov** pre jednotlivých partnerov - prehľad doteraz predaných produktov pre konkrétneho partnera, ktorý zahŕňa aj predošlé roky s možnosťou sumarizácie za jednotlivé obdobia a exportom údajov do Excelu,
- **evidenciu doterajších udalostí** s daným partnerom, resp. kontaktnou osobou partnera - priebeh obchodných prípadov zaznamenaný v časovom slede, v akom za sebou nasledovali jednotlivé udalosti pri riešení konkrétneho prípadu. Každú udalosť môžete začleniť do určitej skupiny podľa typu udalosti, vlastností udalosti a podobne, takisto môžete k udalosti pripájať doklady z evidencií programu OMEGA alebo externé súbory. Podrobnosť zaznamenávania jednotlivých udalostí si určíte sami, platí však, že čím viac informácií máte k dispozícii, tým lepšie dokážete vyhovieť špecifickým požiadavkám vášho partnera. Niekedy aj zdanlivo bezvýznamný poznatok môže pomôcť správne reagovať na požiadavky jednotlivých partnerov, prípadne ich predvídať a v predstihu sa na ne pripraviť,
- **plánovanie budúcich aktivít** s daným partnerom, resp. kontaktnou osobou partnera - zoznam ďalších aktivít, ktoré musíte v budúcnosti podniknúť pri vybavovaní konkrétneho obchodného prípadu; plán kedy, s akou ponukou a akou formou oslovíte vášho partnera. Môžete si tiež naplánovať základnú starostlivosť o zákazníka - kedy ho oslovíte s ponukou na servisnú prehliadku, kedy mu ponúknete vernostnú zľavu a podobne. Postupne si môžete k jednotlivým aktivitám zaznamenávať reakcie partnera a iné poznatky, podľa ktorých sa budete v budúcnosti rozhodovať,
- **sledovanie všetkých udalostí v časovom slede** prostredníctvom kalendára s využitím pripomienok pre naplánované úlohy - môžete jednoducho a prehľadne sledovať vybavené a nevybavené úlohy z minulosti a plánovať aktivity, ktoré vás len čakajú,
- **evidenciu informácií o potenciálnych obchodných príležitostiach** - o ktoré produkty a kedy prejavil váš partner záujem; aký silný bol tento záujem; ktorého pracovníka partnera je najvhodnejšie kontaktovať v súvislosti s týmto záujmom,
- **rozšírené možnosti označovania partnerov - multi-označovanie** - každý obchodník (technik, konzultant,...) si pre seba označí partnerov, ktorí sú mu priradení, resp. s ktorými bude v blízkej dobe komunikovať a podobne, iný obchodník si pre seba môže označiť inú skupinu partnerov,
- **vytváranie výstupov** prostredníctvom reportov podporujúcich filtrovanie záznamov - špecifické tlačové zostavy podporujúce plánovanie a vyhodnocovanie spolupráce s jednotlivými partnermi, resp. plánovanie a vyhodnocovanie práce vašich pracovníkov (obchodníkov, servisných technikov a pod.).

Prvky systému riadenia vzťahov so zákazníkmi sa nachádzajú na rôznych miestach programu OMEGA. Väčšina informácií sa však sústreďuje v číselníku partnerov v záložke konkrétneho partnera. V tejto evidencii existuje možnosť zbierať informácie o firme, resp. kontaktnej osobe partnera, o všetkých udalostiach a obchodných príležitostiach týkajúcich sa danej firmy, ako aj sledovať prehľad predaných produktov. Každá udalosť pridaná v číselníku partnerov sa zároveň zapisuje aj v kalendári, kde môžete sledovať všetky naplánované udalosti v časovom slede a nastaviť si pripomínanie vybraných udalostí. Dátový sklad, z ktorého sa tvorí prehľad predaných produktov, sa vytvára buď pri založení firmy alebo prostredníctvom voľby Firma → Dátový sklad[16].

[16] Gerová, K.: Omega podvojné účtovníctvo – príručka užívateľa, Žilina, 2010, str. 408 - 416

ZÁVER

Použitie systému CRM umožňuje spoločnosti jednoducho a rýchlo zistiť všetky informácie o svojich zákazníkoch a následne im môže ponúknuť takú službu, ktorá je pre nich potrebná. Marketingová kampaň v systéme CRM prebieha ľahko a výsledkom tejto kampane môže byť vytvorenie takých zoznamov zákazníkov, ktoré pomôžu spoločnosti ponúkať kvalitné služby práve tým zákazníkom, ktorí majú podobné požiadavky. Cieľom marketingovej kampane je informovať zákazníkov o nových produktoch a službách, ktoré vyhovujú ich požiadavkám, V dôsledku liberalizovaného trhu s dodávkou elektrickej energie a dodávok zemného plynu, musí byť spoločnosť pokrytá práve takým informačným systémom, ktorým sa môže odlíšiť od konkurencie.

Spoločnosť, ktorá nemá zavedený kvalitný informačný systém v dnešnej dobre neobstojí medzi konkurenciou. Dôvod je veľmi jednoduchý. Spoločnosti môžu poskytovať rovnako kvalitné služby, produkty a zákazníci sa musia rozhodnúť, ktorá firma bude ich dodávateľom daných služieb. Na rozhodnutie im postačia také maličkosti akými sú servis a poskytované služby po nákupe. V prípade, že aj tieto služby sa v jednotlivých firmách zhodujú, zákazníci sú nútení zistiť si, ktorá spoločnosť pracuje v najkratšej dobe a s najspoľahlivejšími informáciami. V tomto prípade je nutné, aby mala spoločnosť zavedený systém CRM, ktorý zaručuje, že všetky informácie o zákazníkoch sú neustále aktualizované a dostupné v čo najkratšom čase.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Dohnal J., Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, Praha 2002
- Gála L., Pour J, Toman P., Podniková informatika, Grada Publishing, Praha 2006
- Hampl, P.: Riadenie vzťahov so zákazníkmi na tri, eFOCUS č. 4, 2006
- Chlebovský, V.: CRM řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, Brno 2005
- Lehtinen, J.: Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Grada Publishing, Praha 2007
- Storbacka K., Lehtinen, J., Řízení vztahů se zázazníky, Grada Publishing, Praha 2002
- http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management, 22.3.2008
- http://informacni-technologie.blogspot.com/2008/11/vztah-fz-crm-obchodnho-cyklu.html, 1.11.2008
- Gerová, K.: Omega podvojné účtovníctvo – príručka užívateľa, Žilina, 2010
- Kokles, M., Romanová, A.: Informačný systém podniku, Ekonóm, 2007
- Kokles, M., Romanová, A., Sudzina, F.: Systémy na riadenie vzťahov so zákazníkmi v obchodných podnikoch, In Nová ekonomika: vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, Nové Zámky: Cranium, jún 2005

POSKYTOVANIE LOGISTICKÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU A V ZAHRANIČÍ PROSTREDNÍCTVOM LOGISTICKÝCH CENTIER

SUPPLYING LOGISTIC SERVICES IN SLOVAKIA AND ABROAD BY LOGISTIC CENTRES

Brigita Boorová, Petra Abrmanová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Logistika, logistické služby, logistické centrá, outsourcing, poskytovateľ logistických služieb, odberateľ, distribúcia tovaru, doprava, dodacia lehota.

KEY WORDS

Logistic, logistic services, logistic centres, outsourcing, logistic services provider, customer, distribution of commodity, transport, delivery date.

JEL Klasifikácia
L11, L53, L89, L91

ABSTRAKT

Logistic centre it´s locality where differents operators realize som activities integrate transport, logistic and distribution of commodity. This operators are owns alternatively lessors of buildings and devices which are situate inside logistic centre. Logistic centre integrate into the one place transports firms, providers of logistic services, Station Hygiene, Bureau of Customs, industrial concerns, business concerns and so on. In transport and distribution of comodity uses mainly road transport, railway transport, water transport, maritime transport, air transport. The most frequently application of logistic service in Slovakia is outsourcing.

ÚVOD

Podľa asociácie Europlatforms je logistické centrum oblasť, v ktorej rôzni operátori uskutočňujú aktivity spojené s dopravou, logistikou a distribúciou tovaru. Pritom títo operátori sú buď vlastníkmi alebo prenajímateľmi budov a zariadení, umiestnených v rámci logistického centra.[2]

Do jedného miesta integruje logistické centrum dopravné podniky, poskytovateľov logistických služieb, hygienickú, colnú a veterinárnu správu, priemyselné, obchodné podniky

[1] Ing. Brigita Boorová, brigita.boorova@euba.sk , Ing. Petra Abrmanová, petraabrmanova@gmail.com , meno školiteľa: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

[2] GNAP, J.2009. Logistické centrá na Slovensku. In Strojarstvo (online). 2009, 7-8/2009 (cit. 31.5.2010). Dostupné na internete: http://www.strojarstvo.sk/inc/casopis/072009/06-07.pdf

a iné. Predmetom logistického reťazca je súbor hmotných a nehmotných predovšetkým informačných tokov, prebiehajúcich vo viacerých dodávajúcich a odberajúcich článkoch. V požiadavkách prepravy tovarov je využívaná najmä cestná, železničná, riečna, námorná a letecká doprava. Súčasný trend poukazuje na snahu o čo najväčšie odľahčenie už tak značne preťaženej cestnej infraštruktúry a preto vstupujú do popredia čoraz častejšie kombinované formy dopravy, napríklad námorná – železničná – cestná doprava a pod. Zvolená lokalita má významný vplyv na dlhodobú efektívnosť logistického centra. Prvoradým je postaviť logistické centrum na geograficky vhodnom mieste s dobrým napojením na dopravnú infraštruktúru.

Poskytovatelia logistických služieb sú špecializované podniky zapájajúce sa do logistických reťazcov ako externí partneri, najčastejšie voči výrobcom hmotného tovaru, ktorým poskytujú individualizované služby. Najčastejším odberateľom logistických služieb sú výrobcovia (predávajúci) hmotných tovarov, ktorým poskytujú logistické firmy individualizované služby prispôsobené podmienkam výroby daného podniku. Široké spektrum poskytovaných služieb pokrýva prepravu dielov, komponentov, hotových výrobkov, ich skladovanie, triedenie a kompletizáciu, až po preberanie úplnej zodpovednosti za všetky podnikové procesy súvisiace s logistikou alebo jej plánovaním a riadením.

Poskytovateľ logistických služieb sa pri výkone svojej činnosti stretáva s dvomi protichodnými záujmami. Na jednej strane zákazník so svojimi vysokými nárokmi na kvalitu a cenu a na druhej strane dodávateľ, ktorý sa snaží riešiť vzniknuté problémy a prípadnú zodpovednosť za ne preniesť na logistického poskytovateľa. V takýchto prípadoch záleží len na skúsenostiach poskytovateľa a na stabilite jeho logistického konceptu, aby takúto situáciu dokázal zvládnuť. Strategický vzťah s kvalitným poskytovateľom logistických služieb prináša firmám mnohé benefity. Pre svojich klientov vytvára nevyhnutné predpoklady na ďalší rozvoj ich činností.

SÚČASNÁ SITUÁCIA V POSKYTOVANÍ LOGISTICKÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU

V dnešnej dobe čoraz viac podnikov na Slovensku vyčleňuje logistiku zo svojich hlavných aktivít a predmetu podnikania. Dlhodobejšie to cítiť aj pri väčšine veľkých zahraničných firiem, ktoré pôsobia na našom území.

Formou outsourcingu sú na Slovensku najčastejšie využívané logistické služby ako skladovanie (formou distribučného skladu, verejného colného skladu), vedenie skladu, vrátane skladového riadiaceho informačného softvéru, paletovanie, balenie, etiketovanie, colné služby, distribúcia tovaru, poistenie tovaru pri preprave a skladovaní, poskytovanie spätných informácií o dodanom tovare, prekladanie tovaru, montáž a demontáž, manipulácia s materiálom, preprava, plánovanie, riadenie a kontrola v dodávateľských reťazcoch.

Outsourcing vybraných služieb je u nás nastupujúcim trendom. Vo vyspelých trhových ekonomikách je však jedným zo strategických nástrojov manažmentu. Firmy ho spočiatku považovali predovšetkým za nástroj znižovania nákladov. Postupne si však začali uvedomovať jeho ďalšie nesporné výhody a dnes sa považuje za nedeliteľnú súčasť podnikových procesov v úspešných spoločnostiach. Na Slovensku sa outsourcing zatiaľ považuje predovšetkým za príležitosť, ako ušetriť. Treba si však uvedomiť, že ponúka oveľa viac - dostupnosť najnovších technológií špecializovaných odborníkov, zmenu charakteru nákladov atď. Mnoho podnikov na Slovensku má ešte obavy z využitia outsourcingu a bojí sa prenechať časť svojich činností, ktoré slúžia na podporu core biznisu, na odborníkov v danej oblasti. Zastávajú totiž názor, že najlepšie si svoju prácu spraví každý sám. Objavujú sa tiež

obavy z možnej straty kontroly nad outsourcovanými činnosťami.[3]

Automobilový priemysel je na Slovensku najvýznamnejší zákazník firiem poskytujúcich logistické služby. Outsourcing v prostredí výrobcov automobilov sa nedotýka len „tradičných služieb“, ako sú napríklad informačné technológie, ale stále viac sa zameriava na komponenty, z ktorých sa finalizuje automobil a vyrába sa mimo materského montážneho závodu. Týmto rastie dôležitosť logistických prepojení. Veľké logistické uzly vznikajú v okolí automobiliek Volkswagen v Bratislave, PSA Peugeot Citroen v Trnave, KIA pri Žiline, ako aj v okolí montážnych závodov veľkých firiem v iných odvetviach.

Z poskytovateľov logistických služieb sú pre širokú verejnosť asi najviditeľnejšie spoločnosti pôsobiace v segmente expresného doručovania zásielok. Ich rýchlosť a spoľahlivosť býva vyššia než pri tradičnej pošte, sú preto využívané aj súkromnými osobami.

V Bratislavskom regióne a okolí je najväčší počet vybudovaných logistických centier. Súčasne je ich tu najviac naplánovaných, resp. rozostavaných. Je to z dôvodu existujúcej dopravnej siete, a jej ďalšom budovaní, existencie železničnej siete, siete kontajnerových prekladísk, blízkosti letiska M. R. Štefánika v Bratislave, z dôvodu existujúcich závodov Volkswagen Slovakia (Bratislava), PSA Peugeot Citroën (Trnava), blízkosti hraníc s Rakúskom, Maďarskom, Českou republikou, z dôvodu dostatočnej rozlohy voľných pozemkov, majetkovo vysporiadaných, z čoho vyplýva existencia dostatočného množstva potenciálnych zákazníkov.

PRÍKLADY V POSKYTOVANÍ LOGISTICKÝCH SLUŽIEB V ZAHRANIČÍ

Vzrastajúca zaťaženosť ciest nákladnou dopravou je fakt, ktorému musí čeliť naprostá väčšina rozvinutých ekonomík. V Európe bol tento trend v posledných rokoch ešte zosilený rozširovaním EU a taktiež hospodárskym rastom v nových členských štátoch. Voľný pohyb tovaru patrí k základným princípom fungovania európskeho hospodárskeho priestoru a reštriktívne opatrenia v tejto oblasti sú obmedzené na minimum. Obmedziť negatívny vplyv cestnej nákladnej dopravy na spoločnosť ide iba premysleným nastavením rámcových podmienok pre celý sektor nákladnej dopravy a logistiky. Jednou z priorít v oblasti nákladnej dopravy je i vznik verejných logistických centier. Myšlienka na vznik verejných logistických centier našla najširšie uplatnenie v Nemecku. Prvým uskutočneným prípadom bolo GVZ (Guterverkehrszentrum) v Brémách v roku 1984. Systematicky je budovaná sieť verejných logistických centier nazývaných Interporto v Taliansku. V iných štátoch je táto myšlienka rovnako podporovaná, realizácie sa dočkalo iba niekoľko a to v Rakúsku a Maďarsku. V ČR je to jedna z priorít dopravnej politiky pre roky 2005 - 2013. VLC by mali spĺňať niekoľko základných predpokladov, odlišujúcich sa od logistických centier, ktoré vznikajú z iniciatívy súkromného sektora. V súlade s európskou asociáciou Europlatforms, združujúcu VLC v Európe by malo ísť o tieto charakteristiky:

- v rámci VLC musí byť sústredených maximum aktivít týkajúcich sa logistiky a nákladnej dopravy,
- prístup ku službám VLC pre všetkých poskytovateľov logistických služieb,
- ponuka logistických služieb všetkým záujemcom na nediskriminačnom princípe,
- VLC musí umožňovať napojenie na minimálne dva druhy dopravy.

Verejné logistické centrá možno rozdeliť do dvoch úrovní podľa dôležitosti, a to na VLC celoštátneho a VLC regionálneho významu.

---

[3] MORAVČÍK, T. 2007. Využitie 3PL logistiky v základných článkoch logistického reťazca. In Doprava a logistika – HNonline.sk (online). 2007, (cit. 07.06.2010). Dostupné na internete: http://dal.hnonline.sk/c1-24930120-vyuzitie-3pl-logistiky-v-zakladnych-clankoch

VLC celoštátneho významu by mali plniť predovšetkým nasledujúce funkcie:

- uzlové body v celoeurópskom systéme multimodálne, ako aj priamu cestnú, železničnú a prípadne aj vodnú a leteckú dopravu.

VLC regionálneho významu by mali plniť predovšetkým nasledujúce funkcie:

- taktiež uzlové body v celoeurópskom systéme multimodálne, ako aj priamu cestnú, železničnú a prípadne aj vodnú a leteckú dopravu,
- zapojenie do medzinárodných prepravných väzieb cez VLC celoštátneho významu,
- obsluhu ostatných centier,
- obsluhu konečných zákazníkov . [4]

Pre verejné logistické centrá by malo byť charakteristické široké spektrum ponúkaných logistických služieb, odpovedajúcich pestrej zmesi zákazníckych firiem (prepravcov), medzi ktorými sa dá predpokladať významný podiel malých a najmä stredných podnikov. Ponuka služieb by mala byť prispôsobená postaveniu centra v rámci hierarchickej sieti európskych, resp. národných verejných logistických centier a konkrétnym potrebám obsluhovaného územia. [5]

Bránou do Európy a dôležitým logistickým centrom je prístav Antverpy umiestnený na rieke Schelda a dovoľuje vplávať lodiam s ponorom až 13,50 m. Ročne zamieri do prístavu viacej ako 15 tisíc námorných lodí a viac než 65 tisíc riečnych lodí. Denne odchádza z prístavu 250 nákladných vlakov a tisíce nákladných automobilov. Prístav presadzuje prácu podľa plánu a na čas s vyrovnaným rozpočtom. Ročne sa tu preloží viac ako 180 mil. ton tovaru a ponúkajú sa tu aj ďalšie činnosti ako skladovanie, balenie a odosielanie podľa požiadaviek koncových klientov. Prístav svojou výhodnou polohou v severozápadnej Európe ponúka výhodné spojenia na dôležité výrobné a spotrebné centrá umiestnené vo vnútrozemí. Spolupracuje so zákazníkmi v okruhu s polomerom cca 500 km. Disponuje skladovacími kapacitami, ktoré sú využívané ako nárazníkové sklady pre zberné zásielky. Špeciálne nádržkové sklady sú určené pre obilniny, cement, umelé hmoty, kávu, víno; suché sklady pre kakao, čaj, cukor, tabak, chemikálie; chladiace sklady pre exotické ovocie; mraziace pre ryby, mliečne produkty, mäsové výrobky. Sklady pre nebezpečné tovary odpovedajú európskym normám s ohľadom na požiarnu ochranu a bezpečnosť práce. I z pohľadu zaťažovania životného prostredia sú Antverpy významným prístavom, neustále sa znižuje podiel cestnej nákladnej prepravy na vzdialenosť väčšej než 80 km.[6]

ZÁVER

Dennodenne sa kladie dôraz na zákazníka a na plnenie jeho prianí. Výrobcovia strácajú svoje výhody pred ostatnými a stále viac sa z výrobkov stávajú substitúty. Požiadavky trhu vedú k skracovaniu inovačného cyklu výrobku, k skracovaniu dodacích dôb a k presnému dodržiavaniu termínov podľa zmlúv. Výrobcovia sa musia snažiť byť o krok vpredu pred konkurenciou. Takéto snaženie ale nie je jednoduché. Hranice medzi možným a nemožným sa pomaly vytrácajú. Dodávatelia by mali svojim zákazníkom (odberateľom)

[4] SOUKUP, L. 2009. Koncepcia verejných logistických centier. In Logistika. ISSN 1211-0957, 2009, roč. XV, č. 9, s. 18-19.

[5] PERNICA, P. 2005. Logistika (supply chain management) pro 21. století, 3. díl. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 612 str. ISBN 80-86031-59-4

[6] CEMPÍREK, V. 2009. Prístav Antverpy - brána do Európy. In Logistika. ISSN 1211-0957, 2009, roč. XV, č. 7-8, s. 54.

všemožne vyhovieť, plniť svoje sľuby a záväzky a slovo "nemožné" by malo začať miznúť zo slovníka moderných obchodníkov.

V konkurenčnom prostredí, ktoré sa neustále sa zhoršuje, by mali hľadať dodávatelia nové spôsoby, ako zlepšovať svoje procesy, znižovať náklady a vďaka tomuto prichádzať k odberateľom s lepšou ponukou. Pre čoraz viac odberateľov začínajú byť veľmi dôležité iné, než cenové faktory, ako napríklad spoľahlivosť, zákaznícky servis, čas realizácie objednávky, dodacia lehota, kvalita, rýchlosť a flexibilita dodávky, bezpečnosť prepravy a ochrana zásielky. Len spoločnosť, ktorá dokáže zákazníkom garantovať uvedené faktory má šancu na úspech.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BOWERSOX, D.J. – CLOSS, D.J. – HELFERICH, O.K. 1986. *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support and Meterials Procurement*. 3. ed. New York: MacMillan Publ. Co., 1986. 586 str. ISBN 0-02-313090-3.
2. CEMPÍREK, V. 2009. Prístav Antverpy - brána do Európy. In Logistika. ISSN 1211-0957, 2009, roč. XV, č. 7-8, s. 54.
3. DRAHOTSKÝ, I. – ŘEZNÍČEK, B. 2003. *Logistika: procesy a jejich řízení.* Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
4. DUPAĽ, A. – BREZINA, I. 2006. *Logistika v manažmente podniku.* Bratislava: Vydavateľstvo Sprint vfra, 2006. 326 str. ISBN 80-89085-38-5.
5. GNAP, J. 2009. Logistické centrá na Slovensku. In Strojarstvo (online). 2009, 7-8/2009 (cit. 26.10.2010). Dostupné na internete: http://www.strojarstvo.sk/inc/casopis/072009/06-07.pdf
6. CHRISTOPHER, M. 2008. *Logistics and Supply Chain Management*. Third edition. Great Britain: Prentice Hall, 2008. 320 s. ISBN-10 / ASIN: 0273681761.
7. LAMBERT, D.M. – STOCK, J.R. – ELLRAM, L.M. 2000. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
8. LEŠČIŠIN, M. 2006. *Manažment kvality.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. 226 str. ISBN 80-225-2237-6.
9. MALINDŽÁK, D. – TAKALA, J. 2005. *Projektovanie logistických systémov.* Košice: Express publicit, 2005. ISBN 88-8073-282-5.
10. MORAVČÍK, T. 2007. Využitie 3PL logistiky v základných článkoch logistického reťazca. In Doprava a logistika – HNonline.sk (online). 2007, (cit. 26.10.2010). Dostupné na internete: http://dal.hnonline.sk/c1-24930120-vyuzitie-3pl-logistiky-v-zakladnych-clankoch
11. PERNICA, P. 1998. *Logistický manažment.* Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.
12. PERNICA, P. 2005. *Logistika (supply chain management) pro 21. století, 3. díl.* Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 612 str. ISBN 80-86031-59-4.
13. SCHULTE, CH. 1994. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
14. SIXTA, J. – MAČÁT, V. 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
15. SOUKUP, L. 2009. Koncepcia verejných logistických centier. In Logistika. ISSN 1211-0957, 2009, roč. XV, č. 9, s. 18-19.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Katedra Podnikovohospodarska

Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5

Tel.: +421 2 672 95 531 Fax: +421 2 672 95 184

An introduction to the Global Competitive Index (CGI) with findings on selected Eastern European countries

Georg Brüderl

Bratislava

2010

Key words:

Globalization, foreign direct investment, global competitive index, 12 pillar of competitiveness, European Union, Lisbon criteria.

Abstract
With the increasing importance of globalization countries are competing against each other to attract foreign direct investment by companies to invest in manufacturing, research and development and marketing of goods and services. With the political opening of Eastern European countries resulting in the enlargement of the European union specific goals were set in the Lisbon agreements to develop Europe towards the most competitive region globally fostering convergence between the European countries increasing employment levels and wealth. Finding meaningful criteria's on country competitiveness is not a trivial thing. Macroeconomic aspects as well as economic and socio- economical benchmarks need to be reviewed. The world economic forum defined a comparison of benchmark data for countries which result in the *Global Competitive Index.* This report is provided annually and is comparing approximately 134 nations globally.

Global competitive index
This index, established by the World Economic Forum, provides an interesting insight into the country competitive comparison of 134 national economies worldwide. The report classifies the countries in three main stages of development and two intermediate stages for economies being in transition. A comparison within the same country classification is necessary as the the weighting of the factors are related to the stage of development of a country and therefore allow a meaningful comparison only within the same peer group.

The principle of the Global Competitive Index
This GCI report is published annually by the World Economic Forum. The intend of this report is to provide benchmarking for business leaders and politicians in order to identify obstacles and improve competitiveness. The GCI is a highly comprehensive index for measuring national competitiveness capturing the microeconomic and macroeconomic foundations of national competitiveness. It distinguishes in three main categories:

Basic requirements	Efficiency enhancer	Innovation and sophistication factors
Institutions	Higher education and training	Business sophistication
Infrastructure	Goods market efficiency	Innovation
Macroeconomic stability	Labor market efficiency	
Health and primary education	Financial market sophistication	
	Technological readiness	
	Market size	

Table 1: GCI stages of development. [1] Own representation.

Competitiveness is defined as the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country. The level of productivity sets the sustainable level of prosperity of an economy. The thesis is based on: more competitive economies tend to be able to produce higher levels of income for their citizens. The productivity level determines the rates of return obtained by investments in an economy. A more competitive economy is one that is

[1] see World Economic Forum, GCI 2009-2010 report. http://www.weforum.org

likely to grow faster over the medium to long run. The concept of competitiveness involves static and dynamic components.[2]

Stage 1	Transition 1 to 2	Stage 2	Transition 2 to 3	Stage 3
Bangladesh	Algeria	Albania	Bahrain	Australia
Benin	Azerbaijan	Argentina	Barbados	Austria
Bolivia	Botswana	Armenia	Chile	Belgium
Burkina Faso	Brunei Darussalam	Bosnia and Herzegovina	Croatia	Canada
Burundi	Egypt	Brazil	Hungary	Cyprus
Cambodia	Georgia	Bulgaria	Latvia	Czech Republic
Cameroon	Guatemala	China	Lithuania	Denmark
Chad	Indonesia	Colombia	Mexico	Estonia
Côte d'Ivoire	Jamaica	Costa Rica	Oman	Finland
Ethiopia	Kazakhstan	Dominican Republic	Poland	France
Gambia,	The Kuwait	Ecuador	Romania	Germany
Ghana	Libya	El Salvador	Russian Federation	Greece
Guyana	Morocco	Jordan	Turkey	Hong Kong SAR
Honduras	Paraguay	Macedonia,	Uruguay	Iceland
India	Qatar	Malaysia		Ireland
Kenya	Saudi	Arabia		Israel
Mauritius	Kyrgyz Republic	Syria		Italy
Montenegro	Lesotho	Venezuela		Japan
Madagascar		Panama		Korea, Rep.
Malawi		Peru		Luxembourg
Mali		Serbia		Malta
Mauritania		South Africa		Netherlands
Mongolia		Suriname		New Zealand
Mozambique		Thailand		Norway
Nepal		Tunisia		Portugal
Nicaragua		Ukraine		Puerto Rico
Nigeria				Slovak Republic
Pakistan				Slovenia
Philippines				Spain
Senegal				Sweden
Sri Lanka				Switzerland
Tajikistan				Taiwan, China
Tanzania				Singapore
Timor-Leste				Trinidad and Tobago
Uganda				United Arab Emirates
Vietnam				United Kingdom
Zambia				United States
Zimbabwe				

Table 2: List of countries / economies at each stage of development. Own representation. *Source: World Economic Forum 2009-2010 GCI.*[3]

2 see World Economic Forum. http://www.weforum.org/en/index.htm

3 World Economic Forum 2009-2010 ranking. http://www.weforum.org

According to table above *Bulgaria, Romania* and the *Ukraine* are clustered in development stage *2*. *Hungary, Latvia Lithuania, Poland, the Russian Federation* are grouped in transition from stage 2 to 3. *Czech Republic, the Slovak Republic, Slovenia, Germany, the United States of America and Japan* are grouped in stage *3*.
In the following chapter a brief explanation on the principles of the methods shall be given.

Implementation of stages of development
The first criterion is similar to the structural indicators from the EU the level of GDP per capita at market exchange rates. The thresholds are shown in the table below. A second criterion measures the extent to which countries are *factor driven*, which is factored by the share of exports of primary goods in total exports (goods and services) and assume that countries that export more than 70 percent of primary products are to a large extent factor driven. This is in line a based on the theories of globalization of Dunning et cetera as explained in the chapter globalization, FDI and TNC.

Stage of country development	GDP per capita
Stage 1: Factor driven	< 2,000$
Transition from stage 1 to stage 2	2,000$–3,000$
Stage 2: Efficiency driven	3,000$–9,000$
Transition from stage 2 to stage 3	9,000$–17,000$
Stage 3: Innovation driven	> 17,000$

Table 3: Income thresholds for establishing stages of development Stage of Development GDP per capita (in US$). (own representation). Own representation.

	Factor driven stage	Efficiency driven stage	Innovation driven stage
Basic requirements	60%	40%	20%
Efficiency enhancers	35%	50%	50%
Innovation and sophistication factors	5%	10%	30%

Table 4: Weighting of the the three main groups at each step of development. (own representation). Own representation.

Source: Table 3 and Table 4.[4]

Countries falling in between two of the three stages are considered to be "in transition." The weights change for these countries smoothly as a country develops, reflecting the transition from one stage of development to another.

The 12 pillars of competitiveness
In order to measure country competitiveness the world economic forum defined 12 pillars of economic data based on a wide range of scientific research ranging from *Adam Smith's* focus on specialization and the division of labor to neoclassical economists' emphasis on investment

4 see World Economic Forum, GCI 2009-2010 report. http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html

in physical capital and infrastructure, and to more recently, to interest in other mechanisms such as education and training, technological progress.[5]
It is important to note that the individual factors are not exclusive but more in conjunction and simultaneous.[6]

Institutions

The institutional environment forms the framework within which individuals, firms, and governments interact to generate income and wealth in the economy. The institutional framework has a strong impact on competitiveness and growth.[7] It plays a central role in the ways in which societies distribute the benefits and bear the costs of development strategies and policies, and it influences investment decisions and the organization of production. Owners of land, corporate shares, and even intellectual property are unwilling to invest in the improvement and upkeep of their property if their rights as owners are insecure.[8] Of equal importance, if property cannot be bought and sold with the confidence that the authorities will endorse the transaction, the market itself will fail to generate dynamic growth. The importance of institutions is not restricted to the legal framework. Government attitudes toward markets and freedoms and the efficiency of its operations are also very important: excessive bureaucracy and red tape,[9] overregulation, corruption, dishonesty in dealing with public contracts, lack of transparency and trustworthiness, or the political dependence of the judicial system impose significant economic costs to businesses and slow down the process of economic development. Although the economic literature has mainly focused on public institutions, private institutions are also an important element in the process of creation of wealth. An economy is well served by businesses that are run honestly, where managers abide by strong ethical practices in their dealings with the government, other firms, and the public.[10] Private-sector transparency is indispensable to business, and can be brought about through the use of standards as well as auditing and accounting practices that ensure access to information in a timely manner. [11]

Infrastructure

Extensive and efficient infrastructure is an essential driver of competitiveness as it reduces the effect of distance between regions, connecting it to markets in other countries and regions. In addition, the quality and extensiveness of infrastructure networks significantly impact eco-

---

5 see Schumpeter, J.; 2004. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Row; 3rd Edition, 1950. Solow, R.; 1956, A contribution to the Theory of Economic Growth, Quarterly Journal of Economics.; Swan, T.W.; 1956. Economic growth and Capital Accumulation, Economic Record 32. In: GCI 2009-2010 report.

6 see Slai-i-Martin et al. 2004 for an extensive list of potential robust determinants of economic growth. In: CGI 2009-2010 report.

7 see Acemoglu et al. 2001, 2002; Rodrik et al. 2002; Easterly and Levine 1997; Slsa-i- Martin and Subramanian 2003. In: CGI 2009-2010 report.

8 see De Soto 2000. The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the West and Fails Everywhere else. New York: Basic Books. In: CGI 2009-2010 report

9 see Soto and Abbot 1990. The other path: The Economic Answer to Terrorism. New York: Harper Perennial. In: CGI 2009-2010 report

10 see Shleifer, A.; and Vishny, R.; 1997, a survey of corporate governance. Nobel Symposium on Law and Finance, August 1995. Journal of Finance 52. Zingales, L.; 1998.Corporate Governance. In: CGI 2009-2010 report

11 see Gramlich, E.M.; 1994, Infrastructure Investment: A review Essay.Journal of Economics Literature 32. Aschauer, D.A.; 1989, Is public expenditure productive ? Journal of monetary Economics 23. In: CGI 2009-2010 report

nomic growth and reduce income inequalities and poverty in a variety of ways. A well developed transport and communications infrastructure network is a prerequisite for the ability of less-developed communities to connect to core economic activities and schools.

Macroeconomic stability

Economic growth is dependent on macroeconomic stability and therefor very important for for doing business and for the overall competitiveness of a country.[12] It can not increase alone the productivity of a nation, but it is recognized that macroeconomic instability threaten economy as firms cannot make informed decisions when inflation is raging out of control or government has to make high interest payments on its debts.

Health and primary education

A healthy workforce is vital to a country's competitiveness and productivity and basic education increases the efficiency of each individual worker.

Higher education and training

Quality higher education and training is crucial for economies to move up the value chain beyond simple production processes and products.[13] In particular, today's globalizing economy requires economies to nurture pools of well-educated workers who are able to adapt rapidly to their changing environment.

Goods market efficiency

Countries with efficient goods markets are well positioned to produce the right mix of products and services given supply-and-demand conditions, as well as to ensure that these goods can be most effectively traded in the economy. Healthy market competition, both domestic and foreign, is important in driving market efficiency and thus business productivity, by ensuring that the most efficient firms, producing goods demanded by the market, are those that thrive. Competitiveness is hindered by distortionary or burdensome taxes, and by restrictive and discriminatory rules on foreign ownership or foreign direct investment (FDI).

Labor market efficiency

The efficiency and flexibility of the labor market are critical for ensuring that workers are allocated to their most efficient use in the economy, and provided with incentives to give their best effort in their jobs.

Financial market sophistication

A trustworthy and transparent banking sector ensures sophisticated financial markets and business investment which is very critical to productivity.

---

12 see Fisher 1993. The fundamental development of the social sciences. In: CGI 2009-2010 report

13 see Schultz, T.W.; 1961, Investment in Human capital. American Economic Review 1.
Becker, G.S.; 1993, Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special References to Education, 3rd Edition. Chicago: University of Chicago Press,
Lucas, R. E.; 1988,On the Mechanics of Economic Development. Journal of Monetary Economics 22.
Kremer, M.; 1993, The O-ring Theory of Economic Development. Quarterly Journal of Economics 108. In: CGI 2009-2010 report

Technological readiness

This pillar measures the agility with which an economy adopts existing technologies to enhance the productivity of its industries.[14] Especially, information and communication technologies (ICT) have evolved into the "general purpose technology" at present. The level of technology available to firms in a country is distinguished from the country's ability to innovate.

Market size

The size of the market affects productivity. In the era of globalization, international markets have become a substitute for domestic markets, especially for small countries. There is vast empirical evidence that shows that trade openness is positively associated with growth, especially for countries with small domestic markets.[15]

Business sophistication

Business sophistication is related to increased efficiency in the production of goods and services. Especially for countries in the advanced development stage this is, when the more basic sources of productivity improvements have been maximized to a great extent.

Innovation

As various scientific theories proof innovation is very important for economies as this is seen the basis for technological upscaling securing competitive situation.

Stages of development and the weighted Index

According to the GCI, in the first stage, the economy is ***factor-driven*** and countries compete based on their *factor endowments, primarily unskilled labor and natural resources*. Companies compete on the basis of *price and sell basic products or commodities*, with their low productivity reflected in low wages. Maintaining competitiveness at this stage of development hinges primarily on well-functioning public and private institutions (pillar 1), well-developed infrastructure (pillar 2), a stable macroeconomic framework (pillar 3), and a healthy and literate workforce (pillar 4). As wages rise with advancing development, countries move into the ***efficiency-driven*** stage of development, when they must begin to develop more efficient production processes and increase product quality. At this point, competitiveness is increasingly driven by higher education and training (pillar 5), efficient goods markets (pillar 6), well-functioning labor markets (pillar 7), sophisticated financial markets (pillar 8), a large domestic or foreign market (pillar 10), and the ability to harness the benefits of existing technologies (pillar 9). Finally, as countries move into the ***innovation-driven stage***, they are able to sustain higher wages and the associated standard of living only if their businesses are able to compete with new and unique products. At this stage, companies must compete through innovation (pillar 12), producing new and different goods using the most sophisticated production proc-

---

14 see Aghion and Howitt 1992; A model of growth through creative destruction. Econometrica LX: 323-51. see Barro, R.J.; and Sala-i-Martin, X.; 2003. Convergence. Journal Political Economy 100. In: CGI 2009-2010 report

15 see Frenkel, J.; and Romer, D.; 1999, Does Trade Cause Growth? American Economic Review 89.;
Rodrik, D.; and Rodriguez, F.; 1999, Trade Policy and Growth: A Skeptics guide to cross national evidence. NBER Working Paper No. 7081. Cambridge. ; Sachs, J.; and Warner, A.; 1995, Economic Reform and the Process of Economic Integraton. Brookings Paper on Economic Activitiy 1995. ; Alesina, A.; Spolaore, E.; Enrico, R.; 2005, Trade Growth and the Size of Countries. In: CGI 2009-2010 report

esses (pillar 11). The concept of stages of development is integrated into the Index by attributing higher relative weights to those pillars that are relatively more relevant for a country given its particular stage of development.

Country specific findings on selected Eastern European countries related to the most problematic factors in doing business.

Most problematic factors in doing business countries in development stage 2:

Bulgaria	Response in %	Ukraine	Response in %	China	Response in %
Access to financing	15.8	Policy instability	16.5	Access to financing	16.8
Corruption	15.0	Access to financing	13.5	Inefficient government bureaucracy	11.1
Inefficient government bureaucracy	11.2	Corruption	10.3	Tax regulations	9.6
Inadequate supply of infrastructure	8.5	Tax regulations	10.1	Policy instability	9.3
Inadequately educated workforce	7.0	Government instability/coups	9.8	Inadequate supply of infrastructure	8.5
Poor work ethic in national labor force	6.8	Inflation	8.4	Corruption	7.4
Tax regulations	6.4	Inefficient government bureaucracy	8.2	Inadequately educated workforce	7.3
Inflation	5.4	Foreign currency regulations	6.5	Tax rates	7.1
Policy instability	5.2	Tax rates	3.9	Inflation	5.8
Tax rates	4.8	Restrictive labor regulations	3.4	Restrictive labor regulations	5.4
Government instability/ coups	4.3	Crime and theft	2.6	Poor work ethic in national labor force	5.2
Crime and theft	4.3	Poor work ethic in national labor force	2.5	Foreign currency regulations	3.6
Poor public health	2.6	Inadequately educated workforce	2.2	Government instability/coups	1.3
Restrictive labor regulations	2.3	Poor public health	1.2	Poor public health	0.9
Foreign currency regulations	0.4	Inadequate supply of infrastructure	1.0	Crime and theft	0.7

Table 5: Most problematic factors in doing business. Selected countries in development stage 2 in comparison to China.[16] Own representation.

[16] see World Economic Forum, GCI 2009-2010 report. http://www.weforum.org

Most problematic factor in doing business in selected countries development stage 2 to 3:

Russian Federation	Re-sponse in %	Romania	Re-sponse in %	Hungary	Response in %
Corruption	19.0	Tax regulations	15.7	Tax regulations	15.4
Access to financing	16.9	Policy instability	15.1	Access to financing	14.0
Tax regulations	11.6	Access to financing	14.2	Tax rates	12.8
Crime and theft	9.0	Tax rates	12.5	Policy instability	11.9
Inflation	8.7	Inefficient government bureaucracy	9.3	Inefficient government bureaucracy	10.8
Inefficient government bureaucracy	8.2	Corruption	7.3	Corruption	8.0
Tax rates	8.2	Inadequate supply of infrastructure	6.7	Government instability/ coups	5.8
Inadequately educated workforce	4.1	Inadequately educated workforce	4.7	Restrictive labor regulations	4.9
Inadequate supply of infrastructure	3.6	Inflation	4.7	Poor work ethic in national labor force	3.6
Foreign currency regulations	2.9	Poor work ethic in national labor force	3.9	Inadequately educated workforce	3.5
Poor work ethic in national labor force	2.4	Restrictive labor regulations	2.8	Foreign currency regulations	2.9
Policy instability	1.7	Foreign currency regulations	1.2	Inflation	2.4
Restrictive labor regulations.	1.4	Poor public health	1.1	Inadequate supply of infrastructure	2.2
Government instability/ coups	1.4	Government instability/coups	0.8	Poor public health	1.1
Poor public health	0.9	Crime and theft	0.0	Crime and theft	0.8

Table 6: Most problematic factors in doing business. Selected countries in development stage 2 to 3. [17] Own representation.

[17] see World Economic Forum, GCI 2009-2010 report. http://www.weforum.org

Most problematic factor in doing business in selected countries development stage 3:

Czech Republic	Response in %	Poland	Response in %	Slovenia	Response in %	Slovakia	Response in %
Inefficient government bureaucracy	15.2	Tax regulations	17.7	Access to financing	19.0	Inefficient government bureaucracy	16.5
Access to financing	14.9	Access to financing	16.7	Restrictive labor regulations	14.4	Restrictive labor regulations	16.4
Corruption	13.5	Inefficient government bureaucracy	13.7	Inefficient government bureaucracy.	12.1	Corruption.	14.3
Policy instability	10.0	Restrictive labor regulations	13.0	Tax regulations	.9.5	Inadequate supply of infrastructure	10.7
Tax rates	8.2	Inadequate supply of infrastructure	11.5	Tax rates	9.1	Access to financing	10.2
Restrictive labor regulations	6.9	Tax rates	7.0	Inadequate supply of infrastructure	7.3	Policy instability	9.0
Poor work ethic in national labor force	6.4	Inadequately educated workforce	4.1	Corruption	5.5	Tax regulations	6.3
Inadequately educated workforce	5.9	Corruption	3.3	Inadequately educated workforce	5.1	Tax rates	5.2
Tax regulations	5.5	Poor work ethic in national labor force	3.1	Government instability/ coups	3.9	Inadequately educated workforce	3.8
Government instability/ coups	3.9	Policy instability	2.8	Poor work ethic in national labor force	3.5	Poor work ethic in national labor force	3.3
Inadequate supply of infrastructure	2.6	Government instability/ coups	2.8	Inflation	2.9	Inflation	1.5
Inflation	2.3	Poor public health.	1.3	Foreign currency regulations	2.8	Government instability/ coups	1.1
Foreign currency regulations	1.7	Foreign currency regulations	1.2	Crime and theft	1.9	Crime and theft	1.0

Czech Republic	Response in %	Poland	Response in %	Slovenia	Response in %	Slovakia	Response in %
Poor public health	1.7	Inflation	1.1	Poor public health	1.6	Foreign currency regulations	0.8
Crime and theft	1.1	Crime and theft	0.7	Policy instability.	1.4	Poor public health.	0.0

Table 7: Most problematic factors in doing business. Selected countries in development stage 3. [18] Own representation.

Summary

The aspects of globalization do play a major role for this investigation. Numerous theories on *globalization* and *international business development* can be found. The key essence is related to ***increasing profit*** based on ***better competitiveness*** due to ***local resources***, ***capabilities*** and ***markets***. ***Entering new emerging market*** in order to ***expand the over all business*** is another key motivation factor for local presence in new markets.

The academic literature proof a causal relation to the importance of FDI for the development of a country and as an indicator for the stages of development a country is in.

Industrial upgrading is a necessity in order maintain growth and economic development. Without such a development the risk is very high to end up in a negative downward spiral of cost pressure in competing on commodity type products and services. At the same time as labor cost and wages are increasing the competitive advantage based on lower cost manufacturing is disappearing and the global manufacturing network is shifting to countries with lower cost.

Institutions, macroeconomic stability, trust in policy makers and legislation and judiciary stability are ***key factors for FDI***. ***Social economic factors*** and ***rigorous ethic business factors*** and active ***measures against corruption*** are also very important attributes for economies in order to develop and upgrade in its industrial importance.

Innovation is the key for industrial upgrading and development. Innovation is a highly complex matter. A scale of innovation according to the level of the importance of the innovation is described from gradual towards radical innovation. The ***foundation for innovation*** is set in the ***quality of the educational system*** and the environment to foster and allow creativity, with the application of life long learning and a strong cooperation between the educational system such as universities and the industries. Last but not least ***supported by a trustworthy financing system*** such as venture capitals.

[18] see World Economic Forum, GCI 2009-2010 report. http://www.weforum.org

Literature and Internet Sources

Aghion; Howitt; 1992; A model of growth through creative destruction. Econometrica LX: 323-51. In CGI 2009-2010 report

Aschauer, D.A.; 1989, Is public expenditure productive? Journal of monetary Economics 23. In: CGI 2009-2010 report

De Soto 2000. The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the West and Fails Eve rywhere else. New York: Basic Books. In: CGI 2009-2010 report

De Soto; Abbot; 1990. The other path: The Economic Answer to Terrorism. New York: Harper Per ennial. In: CGI 2009-2010 report

Fisher 1993. Fundamental developments of the social sciences In: CGI 2009- 2010 report

Frenkel, J.; and Romer, D. 1999, Does Trade Cause Growth? American Economic Review 89. In: CGI 2009-2010 report

Gramlich, E.M.; 1994, Infrastructure Investment: A review Essay.Journal of Economics In: CGI 2009-2010 report

Schultz, T.W.; 1961, Investment in Human capital. American Economic Review 1. In: CGI 2009-2010 report 2004. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Row; 3rd Edition, 1950. Swan, T.W.; 1956. Economic growth and Capital Accumulation, Economic Record 32. In: GCI 2009-2010 report.

Shleifer, A.; Vishny, R.; 1997, a survey of corporate governance. Nobel Symposium on Law and Finance, August 1995. Journal of Finance 52. In: CGI 2009-2010 report

Slai-i-Martin et al. 2004 for an extensive list of potential robust determinants of economic growth. In: CGI 2009-2010 report.

Nadačné zdroje financovania organizácií tretieho sektora

Sylvia Bukovová

Abstrakt:

Zabezpečenie dostatočných zdrojov pre pôsobenie organizácií tretieho sektora a napĺňanie ich poslania predstavuje pre tieto organizácie jednu z najproblémovejších oblastí ich činnosti. Napriek tomu, že pre ich financovanie je typická viaczdrojovosť, neustále zápasia s nedostatkom finančných prostriedkov. Článok sa zaoberá zdrojmi financovania organizácií tretieho sektora s dôrazom na využívanie nadačných zdrojov. Predstavuje najväčšie zahraničné nadácie, ktoré prispeli k rozvoju tretieho sektora na Slovensku po roku 1989, uvádza domáce nadácie – operačné, grantové a komunitné, ktoré postupne preberajú úlohu zahraničných nadácií a poukazuje na význam nadačných zdrojov pre zabezpečenie trvalej udržateľnosti a životaschopnosti organizácií tretieho sektora.

Kľúčové slová: tretí sektor, zdroje financovania, nadačné zdroje, grantová nadácia, komunitná nadácia

Abstract:

Providing adequate resources for the operation of third sector organizations and meet their mission of these organizations represents a one of the most problematic areas of their activities. Although funding for their typical viaczdrojovosť, constantly struggling with a lack of funds. The article deals with sources of funding of third sector organizations, with emphasis on the use of foundation resources. It is the largest foreign foundations, which contributed to the development of the third sector in Slovakia since 1989, provides domestic foundations - operating, grant and community, which gradually assume the role of foreign foundations and highlights the importance of foundation resources to ensure sustainability and viability of third sector organizations.

Key words: the third sector, sources of financing, endowment funds, Grant Foundation, Community Foundation

Financovanie a zdroje financií spolu s legislatívou, zdravým právnym prostredím a organizačnou štruktúrou tvoria **hlavné zložky životaschopnosti tretieho sektora,** pričom finančná situácia v treťom sektore v širšom kontexte súvisí s celkovou politickou, ekonomickou a sociálnou situáciou. Financovanie mimovládnych neziskových organizácií tretieho sektora preto predstavuje zložitú oblasť, v ktorej sú navzájom prepojené ekonomicko-finančné a sociálno-spoločenské prvky.

Neziskové organizácie tretieho sektora sa tak isto ako ktorýkoľvek ekonomický subjekt nezaobídu bez krytia svojich finančných potrieb s cieľom stabilizovať vlastnú existenciu a pokryť náklady na svoje aktivity pre splnenie svojho poslania.
Trvalý rozvoj celého neziskového sektora na Slovensku neustále naráža na finančné problémy, ktoré sú pre túto sféru ešte nástojčivejšie než pre podnikateľský alebo štátny sektor. Súvisí to s tým, že neziskové organizácie majú špecifické poslanie a ich cieľom je často

poskytovanie niečoho nehmotného – presadzovanie hodnoty, zmeny správania, poskytovanie pomoci napr. týraným ženám, narkomanom, čiže dosahovanie určitých verejnoprospešných cieľov a nie dosahovanie zisku.
Cieľovou skupinou neziskových organizácií a adresátmi ich aktivít sú totiž ľudia, ktorí si za tieto služby nemôžu platiť, neplatia, alebo platia len čiastočne. Preto je potrebné, aby do týchto aktivít vstúpil tretí subjekt, ktorý má záujem na riešení nejakého spoločenského problému, no neuskutočňuje to vlastnou prácou, len poskytovaním finančných resp. vecných prostriedkov. Takýmto spôsobom do financovania neziskových aktivít vstupuje určitý darca, ktorý sa podieľa na podpore takejto verejnoprospešnej alebo vzájomne prospešnej aktivity.

V prípade, keď nezisková organizácia nepokrýva svoje náklady z vlastných zdrojov, dostáva sa do určitého trojvzťahu organizácia – prijímateľ služby – darca.

Finančná situácia neziskového sektora na Slovensku sa od r. 1989 formovala najmä vďaka rozsiahlej pomoci zo zahraničia. Neziskové organizácie podporovali prevažne zahraničné vládne agentúry (veľvyslanectvá) a súkromné nadácie, ktoré umožnili ich vznik a fungovanie. Z hľadiska pôvodu to boli najmä americké, kanadské, britské, holandské zdroje a predvstupové fondy Európskej Únie. Okrem zahraničných zdrojov sa neziskové organizácie u nás obracali aj na domácich darcov a to verejných i súkromných. Podiel financovania z domácich zdrojov je však už v súčasnosti oveľa väčší.
V súvislosti so zvýšenými požiadavkami na profesionalitu a kvalitu poskytovaných služieb sa vytvára aj potreba zvýšenia zdrojov, preto je potrebné neustále hľadať nové zdroje a formy financovania neziskových organizácií.

Zdroje financovania neziskových organizácií tretieho sektora

V súčasnosti sa stretávame s rôznymi klasifikáciami zdrojov príjmov pre neziskové organizácie tretieho sektora. Existujú jednoduché delenia, ale aj zložito štruktúrované, ktoré už podávajú komplexný prehľad existujúcich zdrojov príjmov.

Vo všeobecnosti sa za hlavné kritériá klasifikácie zdrojov financovania považujú:[1]

- **spôsob nadobudnutia:**
  - z vlastnej činnosti (označované ako interné zdroje)
  - z iného zdroja (externé, cudzie zdroje)
- **charakter zdrojov:**
  - finančné prostriedky (finančné zdroje)
  - vecné dary, čas, informácie, práca dobrovoľníkov (nefinančné zdroje)
- **pôvod zdrojov:**
  - zo Slovenska (domáce, miestne zdroje)
  - z iných krajín (zahraničné zdroje)
- **darujúci (financujúci) subjekt:**

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

- štátna správa a samospráva (verejné zdroje)

- spoločnosť, jednotlivci (individuálne zdroje)

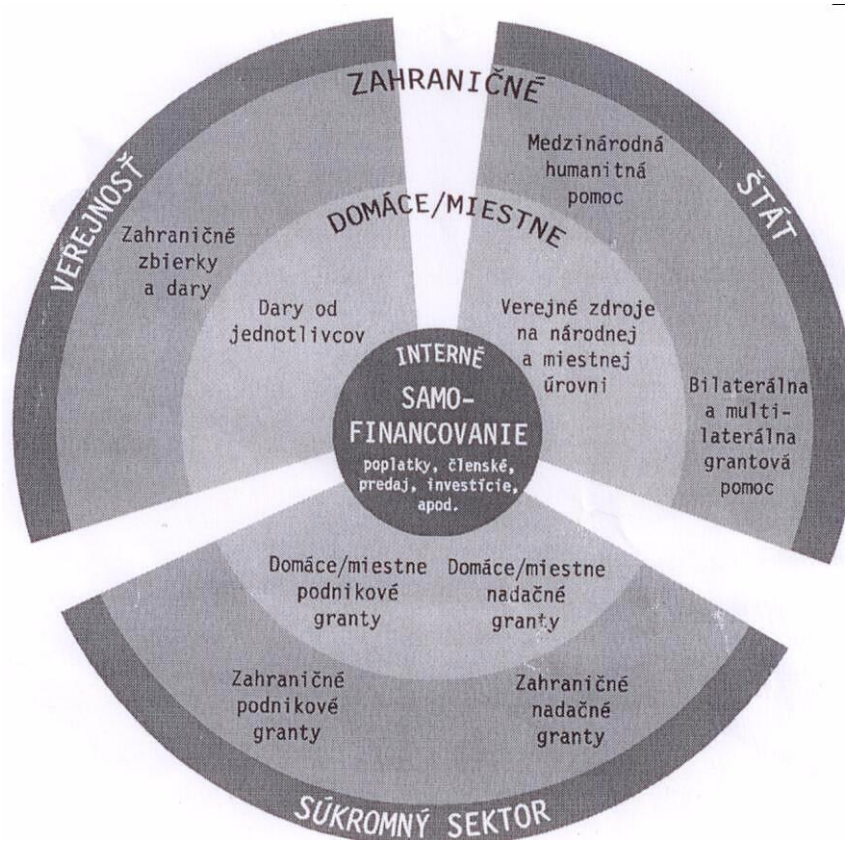
- nadácia, podnikateľský subjekt (súkromné zdroje)

- **f o r m a p r í j m u:**

- dar, zbierka, dotácia, grant, objednávka, kontrakt ap.

Ako príklad uvádzame nasledovnú schému klasifikácie zdrojov financovania organizácií tretieho sektora, ktorá sa dá aplikovať aj na Slovensko. Je uvedená podľa Davis, L. – Etchart, N.: Profits for Nonprofits. NESsT: Santiago, Chile, 1999. Str.12

Schéma klasifikácie zdrojov financovania organizácií tretieho sektora

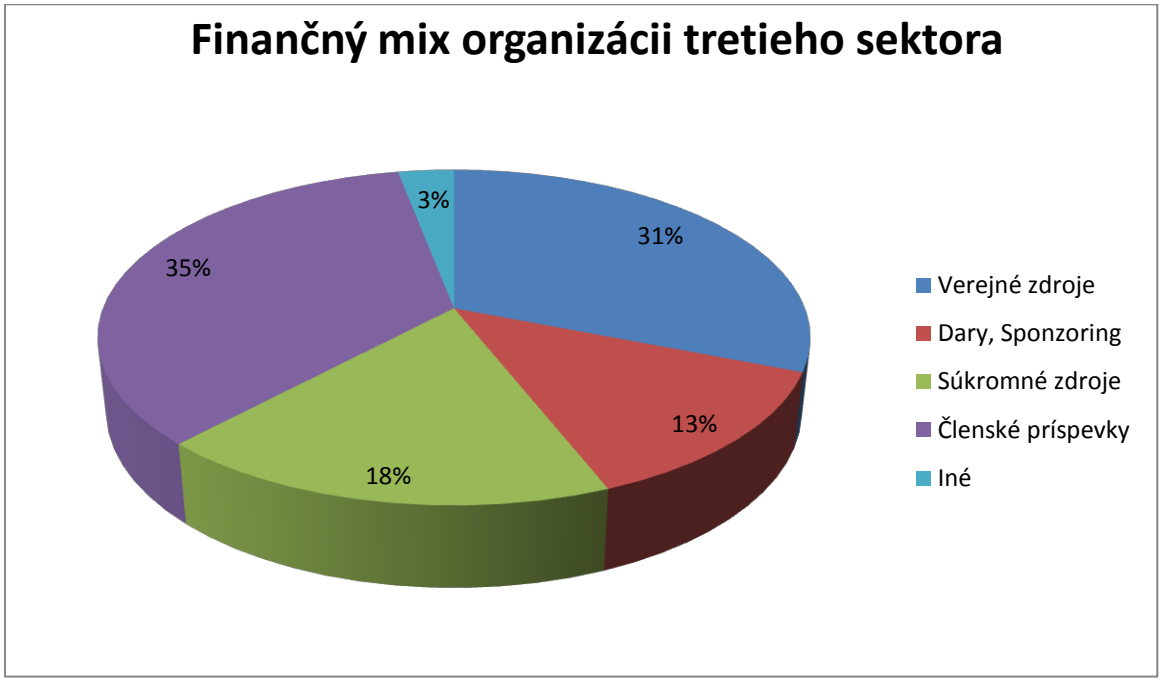


Zdroj: MAJDÚCHOVÁ, H. 2004. Neziskové organizácie. Bratislava: Sprint, 2004. ISBN 80-88848-59-8

Špecifický finančný mix tretieho sektora sa teda skladá z **verejných a súkromných prostriedkov**, ako aj z prostriedkov získaných z trhovo-blízkych výkonov a aktivít. Príjmy z predaja služieb alebo produktov súkromným firmám alebo osobám, práve tak ako aj dary, sponzorské zdroje, subvencie, dotácie, náhrada nákladov z verejných zdrojov, asignácia 2% dane z príjmu, oslobodenie od ciel, daňové úľavy, atď. zohrávajú pri financovaní neziskových organizácií dôležitú úlohu – aj keď v každej organizácii s inou váhou.

Pre lepšiu názornosť uvádzame finančný mix organizácií tretieho sektora vo Viedni z roku 2003, ktorý v podstate zodpovedá finančnému mixu týchto organizácií na Slovensku.

Finančný mix organizácii tretieho sektora



Zdroj: Handbuch: „Der Dritte Sektor−ein Wirtschaftsbereich mit Verantwortung“- http://www.lrsocialresearch.at/files/Handbuch_fuer_den_Dritten_Sektor.pdf

Nadačné zdroje patria medzi súkromné zdroje financovania organizácií tretieho sektora, ktoré predstavujú:

- ***zahraničné nadačné zdroje***
- ***domáce nadačné zdroje***
- ***zdroje z podnikateľského sektora***
- ***zdroje individuálne – od fyzických osôb***

Zahraničné nadačné zdroje

Zahraničné nadačné zdroje nemalou mierou prispeli k znovuzrodeniu občianskych iniciatív a tak ku vzniku neziskových organizácií tretieho sektora na Slovensku po nežnej revolúcii. Od roku 1990 poskytovali zahraničné nadácie granty týmto organizáciám. K najväčším prispievateľom patrili veľké americké nadácie z USA – Open Society Institute, Ford Foundation, Charles Stewart Mott Foundation, Rockefeller Brothers Fund, German Marshall Fund of the United States, Foundation for a Civil Society, National Endowmment for Democracy, freedom House a i., holandská Cooperating Dutch Foundations for Central and Eastern Europe, britské Charity Know How, Charities Aid Foundation, Westminster Foundation, Prince of Wales business Leaders Forum, japonské Sasakawa Peace Foundation, Nippon Foundation, ako aj nemecké nadácie – Konrad Adenauer Stiftung, Friedrich Ebert Stiftung Hans Seidel Stiftung, Friedrich Naumann Stiftung a i./ [2]

K najväčším podporovateľom neziskového sektora na Slovensku však patrili: americký finančník **George Soros**, ktorý podporoval rozvoj občianskeho sektora v strednej a východnej Európe prostredníctvom Nadácie otvorenej spoločnosti – **Open Society Foundation,** ktorá dostávala prostriedky od Open Society Institute, **Európske spoločenstvá** prostredníctvom predvstupového fondu PHARE, ktorý spravovala Nadácia pre podporu občianskych aktivít a **Spojené holandské nadácie**, ktoré sa zameriavali najmä na reformu sociálneho systému a zariadení sociálnej starostlivosti.

Zahraničné nadácie u nás nepôsobili len priamo – poskytovaním finančných prostriedkov a grantov jednotlivým vybraným organizáciám, ale aj nepriamo – prostredníctvom partnera, založením vlastnej nadácie, či slovenskej alebo nadregionálnej pobočky – napr. Nadácia pre otvorenú spoločnosť, Nadácia pre občiansku spoločnosť, Nadácia pontis, Nadácia Inforoma a pod. Domáce partnerské organizácie veľkých zahraničných nadácií – napr. Nadácia SOCIA, Nadácia Ekopolis však boli takmer úplne závislé od svojich donorov, keďže ich vlastné základiny neprinášali dostatočné výnosy, preto priority donorov na poskytovanie prostriedkov boli záväzné aj pre slovenské partnerské organizácie.

Po roku 2000 na Slovensku nastáva ústup zahraničných nadácií, ktoré v dôsledku zmien svojich priorít, ale aj skutočnosti, že ich ciele u nás boli splnené, menia smer svojej podpory do krajín bývalého Sovietskeho zväzu, oblasti Balkánu i na Blízky Východ. V roku 2003 ukončila v SR svoju činnosť napr. Ford Foundation a Open Society Institute výrazne obmedzila svoju činnosť.

V súčasnosti zahraničné nadácie, ktoré ešte pôsobia na Slovensku, zameriavajú svoju podporu najmä na *systémovú zmenu podmienok, zvyšovanie filantropie, organizačnej stability organizácií tretieho sektora, ich trvalej udržateľnosti (napr. prostredníctvom samofinancovania), ale najmä podpory právneho a finančného rámca týchto organizácií.*

[2] MARČEK, E.: Keď ľahostajnosť nie je odpoveď.(Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989). Bratislava: IVO 2004.
http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/PANET_Financovanie_NS_89.pdf - 2.3. 2010

Presná kvantifikácia poskytnutých finančných prostriedkov zo zahraničných zdrojov je veľmi problematická, pretože niekedy dochádza k ich skresleniu v dôsledku duplicity pri ich sčítavaní – zverejní ich totiž aj zahraničný donor, aj jeho redistribútor alebo domáca pobočka. Cez nadácie prúdia k organizáciám tretieho sektora aj prostriedky zahraničných vlád, veľvyslanectiev, či zahraničných vládnych agentúr. Takto sa vlastne umelo zvyšuje reálne poskytnutá podpora, čo môže negatívne vplývať na vnímanie verejnosti[3].

Podpora zahraničných nadácií však mala pre vznik organizácií tretieho sektora a tým aj formovanie občianskej spoločnosti na Slovensku zásadný význam. Významnú úlohu pritom zohrali najmä americké súkromné nadácie a z nich úplne jedinečnou bola podpora amerického finančníka Georgea Sorosa cez Open Society Institute. Napomohla rozvoj občianskeho života na Slovensku a svojím objemom vysoko presiahla hranicu jednej miliardy korún. Dostatočná náhrada za tieto zdroje doteraz neexistuje a ich presun do iných oblastí sveta predstavuje zásadnú zmenu, ktorá je pre slovenské organizácie tretieho sektora veľmi citeľná.

Domáce nadačné zdroje

Vývoj nadačného sektora na Slovensku od r. 1989 ovplyvnil nedostatok vlastného kapitálu a tým aj závislosť na zahraničných nadačných zdrojoch. Veľa nadácií neustále bojuje s nedostatkom finančných prostriedkov, chýba im základný kapitál pre ďalší rozvoj a niektoré vlastne existujú len formálne. Len veľmi málo slovenských nadácií má dostatočné finančné zdroje, preto má väčšina slovenských nadácií **operačný charakter**, čo znamená, že sa orientuje len na podporu vlastných programov a aktivít a nepodporuje žiadnu inú organizáciu. Iba niekoľko nadácií je **grantových**, ktoré poskytujú prostriedky na činnosť ďalším neziskovým organizáciám alebo jednotlivcom.

Vývoj počtu nadácií, rozsahu ich nadačného imania, príjmov a výdavkov nadácií, ako aj poskytnutých grantov v rokoch 2004 až 2007 zachytáva nasledovná tabuľka:

Vývoj počtu nadácií, rozsahu ich nadačného imania, príjmov a výdavkov

	2004	2005	2006	2007
Počet nadácií celkom	294	325	338	363
Počet neaktívnych nadácií	50	69	52	70

[3] MARČEK, E.: Keď ľahostajnosť nie je odpoveď.(Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989). Bratislava: IVO 2004.
http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/PANET_Financovanie_NS_89.pdf - 2.3. 2010

Počet operačných nadácií	79	68	81	82
Počet grantových nadácií	165	188	205	211
Registrované nadačné imanie (v Sk)	307 675 792	314 818649	323 933614	318 472 589
Príjmy nadácií celkom (v Sk)	1 079 052 565	1 137980 143	1 229 020 243	1 170734 249
Výdavky nadácií celkom (v Sk)	1 047 639 438	1 127 601 129	1 435 273 614	1 166 595 264
Výdavky nadácií na vlastnú činnosť(v Sk)	437 728 800	424 329 913	551 520 919	429 301 336
Poskytnuté granty (v Sk)	609 910 638	703 271 216	883 752 695	737 293 928

Zdroj: Správy o stave slovenských nadácií - http://www.donorsforum.sk/+ vlastné spracovanie

Grantové nadácie vytvorili v r. 1998 neformálne zoskupenie – **Fórum donorov**, dnes registrované ako záujmové združenie právnických osôb. Táto organizácia vznikla s cieľom zefektívniť rozdeľovanie grantov a vytvoriť lepšie podmienky pre finančnú podporu organizácií tretieho sektora.

Najväčšie grantové nadácie na Slovensku v roku 2007.

Názov nadácie	Výška udelených grantov	Podiel na celkovom objeme udelených grantov
1. Nadácia Pázmány Péter Alapítvány	151 856 000 Sk	20,60%
2. Nadácia SPP	150 178 000 Sk	20,37%
3. Nadácia na podporu občianskych aktivít	44 910 000 Sk	6,09%
4. Stredoeurópska nadácia	35 996 000 Sk	4,88%
5. Nadácia Habitat for Humanity International	35 338 626 Sk	4,79%
6. Nadácia pre univerzitu Jána Selyeho	21 800 000 Sk	2,96%
7. Nadácia otvorenej spoločnosti NOS-OSF	20 144 000 Sk	2,73%
8. Nadácia Pontis	19 433 000 Sk	2,64%

9. Nadácia Penta	13 430 000 Sk	1,82%
10. Nadácia pre deti Slovenska	11 581 000 Sk	1,57%
SPOLU	**504 666 626 Sk**	**68,45%**

Zdroj:
http://www.donorsforum.sk/dokumenty/2009/Sprava%20o%20stave%20slovenskych%20nadacii%202007.pdf

Časť nadácií vznikla popri iných subjektoch alebo organizáciách – sú zriadené školskými alebo zdravotníckymi zariadeniami a pôsobia najmä v oblasti školstva, zdravotníctva a sociálnej pomoci. Ich vznik je aj dôsledkom toho faktu, že obyvateľstvo považuje starostlivosť o občanov zo strany štátu v tejto oblasti za nedostatočnú.

V posledných rokoch vznikajú na Slovensku **komunitné nadácie**. Vyznačujú sa tým, že postupne budujú svoje vlastné základiny, zhodnocujú ich a z výnosov poskytujú granty na projekty zlepšujúce kvalitu života vo svojej komunite. V regionálnom rámci tak formujú filantropiu a vzájomnú spoluprácu organizácií z rozdielnych sektorov. Medzi najväčšie a najúspešnejšie komunitné nadácie patria napr. Nadácia Zdravé mesto Banská Bystrica, Komunitná nadácia Bratislava, Malokarpatská KN Revia, Žilinský komunitný fond, KN Šariš a KN Prešov/[4]

Nadácie poskytujú finančnú podporu na rôzne verejnoprospešné účely, ktoré realizujú aj iné subjekty, nielen organizácie tretieho sektora. Prijímateľmi tejto podpory sú často aj fyzické osoby a organizácie verejného sektora, preto finančnú podporu nadácií tretiemu sektoru nemožno preceňovať. Špecifická úloha nadácií je však v tom, že ako súkromné inštitúcie môžu „pridávať hodnotu financovaniu verejnoprospešných účelov strategickým zameraním svojej podpory, mobilizáciou rôznych zdrojov, pružnosťou podpory, či inovatívnosťou. Zvyšujú teda šancu nenáhodnej podpory týchto účelov bez obmedzení, aké majú iné finančné zdroje.“ [5] Význam nadačných zdrojov pre organizácie tretieho sektora teda nie je len v zabezpečení finančných prostriedkov, ale najmä v tom, že prispievajú k ich trvalej udržateľnosti zvyšovaním filantropie v spoločnosti a podporovaním perspektívnych aktivít týchto organizácií.

Použitá literatúra:

[4] MAJDÚCHOVÁ, H. 2004. Neziskové organizácie. Bratislava: Sprint, 2004. 180 s. ISBN 80-88848-59-8

[5] MIMOVLÁDNE neziskové organizácie a dobrovoľníctvo.

http://www.cpf.sk/files/File/MVO%20a%20dobrovolnictvo.pdf 5.3. 2010

Handbuch: „Der Dritte Sektor−ein Wirtschaftsbereich mit Verantwortung“- http://www.lrsocialresearch.at/files/Handbuch_fuer_den_Dritten_Sektor.pdf

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

MARČEK, E.: Keď ľahostajnosť nie je odpoveď.(Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989). Bratislava: IVO 2004.
http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/PANET_Financovanie_NS_89.pdf - 2.3. 2010

MIMOVLÁDNE neziskové organizácie a dobrovoľníctvo.

http://www.cpf.sk/files/File/MVO%20a%20dobrovolnictvo.pdf 5.3. 2010

ENTWICKLUNG DER GRUNDLEGENDEN STRATEGIE-EBENEN INNERHALB EINES STRATEGIEPORTFOLIOS FÜR DIE MÖBELINDUSTRIE

Maik Büssing[1]

KEY WORDS

Strategieportfolio	strategy portfolio
Strategieebene	strategy level
Strategische Kennlinie	strategic line
Normstrategie	norm strategy
Wettbewerbsstrategie	competition strategy
St. Gallener Management Modell	St. Gallener management model

ABSTRACT

One of the main problems in the furniture industry is the definition of the strategic basics of a company. Very often, this leads to the fact, that companies are only reacting on new trends of the sales market instead of setting them.

So, this article should give an overview about the strategic basics according to the different market positions of a furniture company. The article will have a view on strategic basics of the premium - manufacturers as well as on the conservative orientated manufactuers with higher and/or lower requirents and finally on the manufacturers for the Cash & Carry market segment.

[1] Dipl.-Ing. Maik Büssing, MBA & Eng.
Doktorand
e-mail: maik.buessing@gmx.de

EINLEITUNG

Die Bestimmung der grundlegenden Unternehmensstrategie ist eines der existentiellen Dinge, die das Management eines Unternehmens tun sollte. Wie frühere Studien in der Möbelindustrie allerdings zeigten, sind diese Grundlagen häufig gar nicht oder nur in rudimäntärer Form vorhanden, so dass die Unternehmen nicht aktiv auf der Grundlage dieser Richtlinien entscheiden können. Dieser Umstand führt häufig dazu, dass die Unternehmen eher reaktiv auf die Anforderungen oder Veränderungen des Marktes reagieren, anstatt aktiv diese Veränderungen mitzugestalten. Um hier eine Lücke zu schließen, soll ein strategisches Portfolio entwickelt werden, in dem die einzelnen Ebenen für die unterschiedlichen Marktsegmente bearbeitet und festgelegt werden. An dieser Stelle sollen jedoch zunächst nur die oberen Ebenen betrachtet werden, um so einen Überblick über die strategische Grundausrichtung zu erhalten.

FÜHRUNGSANSÄTZE FÜR DIE MÖBELINDUSTRIE AUF DER GRUNDLAGE THEOETISCHER MODELLE ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Wie sich bei der Betrachtung des Möbelmarktes zeigt, ergeben sich in Abhängigkeit des Anspruchsniveaus der Möbel sowie der jeweiligen Absatzmärkte völlig unterschiedliche strategische Grundausrichtungen für die Unternehmen und somit auch unterschiedliche Ausprägungen innerhalb des St. Gallener Managementmodells.

Auch wenn sich die Marktattraktivität sowohl des deutschen, wie auch der internationalen Absatzmärkte unterschiedlich darstellt, lässt sich feststellen, dass es in Abhängigkeit des Anspruchsniveaus und der jeweiligen Produktgruppe eindeutige Entwicklungen für die strategische Grundausrichtung gibt. Um zu einer eindeutigen Empfehlung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung zu kommen, soll nun die Gesamtmarktsituation der einzelnen Anspruchsniveaus zusammengefasst und bewertet werden. Zur besseren Veranschaulichung werden wiederum Absatzmarktcluster, entsprechend denen in der Analysephase, gebildet:

- Der deutsche Markt
  (marked in the portfolio as D)
- Die westeuropäische Absatzmarkt
  (marked in the portfolio as W-EU)
- Der osteuropäische Absatzmarkt inkl. Russland
  (marked in the portfolio as E-EU)
- Der nordamerikanische Absatzmarkt inkl. USA
  (marked in the portfolio as NA)
- Der südamerikanische Absatzmarkt
  (marked in the portfolio as SA)
- Der asiatische und pazifische Markt inkl. China
  (marked in the portfolio as ASIA)

Designorientierte Premium - Produkte mit hohem Anspruchsniveau

Die zusammenfassende Darstellung der aus der Analyse heraus gewonnenen Erkenntnisse zeigt deutlich, dass für die designorientierten Premium - Produkte schwerpunktmäßig Investitions- und Wachstumsstrategien bzw. selektive Strategien für die weitere Vorgehensweise gewählt werden sollten. Dabei ist die grundlegende Entscheidung für eine der Normstrategien nahezu unabhängig davon, auf welchem Absatzmarkt das Unternehmen im Kern aktiv ist bzw. welche Produktgruppe gefertigt wird.

strategische Grundausrichtung / Produktgruppe	Investitions- und Wachstumsstrategien	Selektive Strategien	Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien
Küchen- und Badmöbel	D	NA / E-EU / W- EU / SA / ASIA	
Wohn- und Esszimmermöbel sowie Garderobenmöbel (ohne Polstermöbel)	D / W-EU	E-EU / NA / SA / ASIA	
Polstermöbel	ASIA / NA	D / W-EU / E-EU / SA	
Schlafraummöbel (ohne Matratzen)	SA / ASIA / E-EU	D / NA / W-EU	
Matratzen	D / W-EU / E-EU / NA / SA	ASIA	
Kinder- und Jugendmöbel	NA / SA / ASIA	D / W-EU	E-EU
Büromöbel sowie Laden- und Geschäftseinrichtungen	NA	D / W-EU / SA / ASIA	E-EU

Figure 1: Bestimmung der Normstrategien in Abhängigkeit der Produktgruppen und der Absatzmärkte für designorientierte Premium - Produkte mit hohem Anspruchsniveau

Nachdem nun klar ist, dass sich die Unternehmen aus diesem Anspruchssegment auf eine Wachstumsstrategie konzentrieren sollten, stellt sich die Frage, welche Art von Strategie gewählt werden sollte (siehe hierzu auch die Wachstumsstrategien nach Klaus Macharzina) und welche Auswirkungen dies auf die einzelnen Ebenen des Unternehmens bzw. auf die einzelnen Anspruchsgruppen haben wird. Zwar geben die Ergebnisse der früheren Analyse bereits erste Hinweise, in welche Richtung sich die Unternehmen entwickeln sollten, siehe hierzu z.B. die Zersplitterung der Händlerstruktur in Deutschland oder die unzureichende Internationalisierung, dennoch sollten aber keine voreiligen Schlüsse gezogen werden, sondern zunächst die strategischen Stoßrichtungen und die Wettbewerbsstrategien für diese Anspruchsgruppe betrachtet werden.

Konservativorientierte Produkte mit gehobenem Anspruchsniveau

Ein wenig diffiziler, wie bei den designorientierten Premium - Produkten stellt sich die Gesamtsituation bei den konservativorientierten Produkten mit gehobenem Anspruchsniveau dar. Während bei den designorientierten Produkten eindeutig Investitions- und Wachstumsstrategien im Fokus stehen, stellt sich an dieser Stelle durchaus die Frage, ob die Hersteller, die in diesem Marktsegment aktiv sind, nicht auch bereits über Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien nachdenken sollten. Um diesbezüglich zu einer Aussage zu kommen, sollte auch noch einmal das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio aus den früheren Analysen zu Rate gezogen und auch mit den Ergebnissen der anderen Portfolios verglichen werden. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf den deutschen Markt als Hauptabsatzmarkt

geworfen werden.

strategische Grundausrichtung / Produktgruppe	Investitions- und Wachstumsstrategien	Selektive Strategien	Abschöpfungs- und Desinvestitions-strategien
Küchen- und Badmöbel		D / W-EU / E-EU / NA / ASIA	SA
Wohn- und Esszimmermöbel sowie Garderobenmöbel (ohne Polstermöbel)		D / W-EU / E-EU / NA	SA / ASIA
Polstermöbel	NA	D / W-EU / SA / ASIA	E-EU
Schlafraummöbel (ohne Matratzen)	E-EU / NA / SA	D / ASIA	W-EU
Matratzen	NA / ASIA	D / W-EU / E-EU / SA	
Kinder- und Jugendmöbel		D / W-EU /NA / SA	E-EU / ASIA
Büromöbel sowie Laden- und Geschäftseinrichtungen		D / NA	W-EU / E-EU / SA / ASIA

Figure 2: Bestimmung der Normstrategien in Abhängigkeit der Produktgruppen und der Absatzmärkte für konservativorientierte Produkte mit gehobenem Anspruchsniveau

Aus der Summe der gewonnenen Erkenntnisse zeigt sich, dass die Mehrzahl der Produktgruppen, evtl. mit Ausnahme der Büro-, Laden- und Geschäftseinrichtungen eher in Richtung der Investitions- und Wachstumsstrategien denn in Richtung der Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien tendieren. Deshalb sollten die Möbelhersteller, die in dieser Anspruchsgruppe tätig sind, sich grundsätzlich in Richtung Wachstum orientieren.

Konservativorientierte Produkte mit niedrigem Anspruchsniveau

Während sich bei den Produktgruppen für das gehobene Anspruchsniveau die zukünftigen Grundausrichtungen vornehmlich in Richtung Wachstum und Investition orientieren, stellt sich die Situation für die Möbelhersteller von konservativ orientierten Produkten mit niedrigem Anspruchsniveau sehr viel schwieriger dar. Insbesondere die gestiegene Akzeptanz und der somit gestiegene Umsatz der Märkte im Cash & Carry - Segment, führen als direkter Wettbewerber vor allem auf dem deutschen Markt zu einer Verschlechterung der Absatzsituation. Hinzu kommt noch der geringe Internationalisierungsgrad der Unternehmen, so dass sie auch nicht in der Lage sind, einfach auf einen anderen ausländischen Markt auszuweichen. Außerdem erschwerend kommt hinzu, dass aufgrund des niedrigen Anspruchsniveaus, eine Kopie und ein Nachbau der Möbel durch ausländische Möbelhersteller, z.B. aus China ohne weiteres möglich ist und so ein zusätzlicher Wettbewerbsdruck für die Hersteller auf dem Absatzmarkt entsteht. Auch wenn ein Großteil der Absatzgebiete für diese Herstellergruppe noch im Bereich der selektiven Strategien zu finden ist, geht die Tendenz, die sich in den beiden Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolios zeigte, eindeutig in Richtung Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien.

strategische Grundausrichtung / Produktgruppe	Investitions- und Wachstumsstrategien	Selektive Strategien	Abschöpfungs- und Desinvestitions-strategien
Küchen- und Badmöbel		D	W-EU / E-EU / NA / SA / ASIA
Wohn- und Esszimmermöbel sowie Garderobenmöbel (ohne Polstermöbel)		W-EU / SA / ASIA	D / E-EU / NA
Polstermöbel	SA	D / E-EU / NA / ASIA	W-EU
Schlafraummöbel (ohne Matratzen)	SA	D / E-EU / NA / ASIA	W-EU
Matratzen	W-EU / NA	D / E-EU / SA / ASIA	
Kinder- und Jugendmöbel		D / NA / SA / ASIA	W-EU / E-EU
Büromöbel sowie Laden- und Geschäftseinrichtungen		D / W-EU / SA / ASIA	E-EU

Figure 3: Bestimmung der Normstrategien in Abhängigkeit der Produktgruppen und der Absatzmärkte für konservativorientierte Produkte mit niedrigem Anspruchsniveau

Da für die Hersteller in diesem Anspruchssegment die Tendenz klar in Richtung Abschöpfen und Desinvestition geht, muss die Frage gestellt werden, in welche Richtung sich die Unternehmen zukünftig entwickeln sollen. Zwar besteht für diese Hersteller grundsätzlich die Möglichkeit, sich in einem der drei anderen Segmente zu engagieren, wobei jedoch wiederum die Problematik besteht, dass sie zum einen nicht auf diese Segmente ausgerichtet sind und sie zum anderen auch sofort wieder in einen Verdrängungswettbewerb mit anderen, in diesen Segmenten erfahrenen Herstellern, hineinbegeben würden. Deshalb muss hier die Frage diskutiert werden, ob es für die Hersteller in diesem Segment nicht besser ist, die abgeschöpften Erträge in ein völlig neues Konzept im Rahmen einer „Blue Ocean Strategy“ zu investieren, um sich somit vom Wettbewerb gänzlich abzuheben und um neue Märkte zu erschließen.

Designorientierte Mitnahmeprodukte (Standardmöbel) mit niedrigem Anspruchsniveau

Völlig gegensätzlich zu den konservativ orientierten Produkten mit niedrigem Anspruchsniveau, stellt sich die Situation für die Hersteller von designorientierten Mitnahmeprodukten mit niedrigem Anspruchsniveau dar. Da sich dieses Absatzsegment auf nationaler, wie auch auf internationaler Ebene im Wachstum befindet, sollten sich die Hersteller grundsätzlich für eine Investitions- und Wachstumsstrategie ihrer Unternehmen entscheiden. Auch wenn die Grundausrichtung für dieses Marktsegment eindeutig in Richtung Wachstum und Investition geht, sollten dennoch einige Faktoren beachtet werden, da auch dieses Segment nicht frei von Risiken und Problemen ist.

Ein Hauptrisiko, das für den Hersteller besteht, liegt im Handel selbst begründet. Zum einen steht der Hersteller hier den großen Möbeleinkaufsverbänden der Händler gegenüber, wodurch er in eine eher schwache Verhandlungsposition mit geringer bis gar keiner Marktmacht hineingedrängt wird und zum anderen ist auch IKEA mit seiner großen Marktmacht in diesem Segment aktiv.

Ein weiteres Risiko, dessen sich der Hersteller bewusst sein muss, ist der hohe Wettbewerbsdruck durch ausländische Hersteller, die ebenfalls in der Lage sind, große Mengen Standardmöbel verbunden mit niedrigen Lohnkosten, siehe chinesische Möbelproduzenten,

herzustellen.

strategische Grundausrichtung / Produktgruppe	Investitions- und Wachstumsstrategien	Selektive Strategien	Abschöpfungs- und Desinvestitions-strategien
Küchen- und Badmöbel	D / NA / SA / ASIA	W-EU / E-EU	
Wohn- und Esszimmermöbel sowie Garderobenmöbel (ohne Polstermöbel)	D / W-EU / NA / SA / AISA	E-EU	
Polstermöbel	D / W-EU / NA / SA / AISA	E-EU	
Schlafraummöbel (ohne Matratzen)	W-EU / E-EU / NA / SA / ASIA	D	
Matratzen	D / W-EU / E-EU / NA / SA / ASIA		
Kinder- und Jugendmöbel	D / NA / SA / ASIA	W-EU / E-EU	
Büromöbel sowie Laden- und Geschäftseinrichtungen	D / E-EU / NA / SA / AISA	W-EU	

Figure 4: Bestimmung der Normstrategien in Abhängigkeit der Produktgruppen und der Absatzmärkte für designorientierte Mitnahmeprodukte (Standardmöbel) mit niedrigem Anspruchsniveau

Abschließend muss dem Hersteller auch noch das Risiko der zunehmenden Vorwärtsintegration der Holzwerkstoffhersteller bewusst sein. Obwohl diese Hersteller, wie bereits beschreiben, sich momentan darauf konzentrieren, die Möbelhersteller mit zugeschnittenen Halbfabrikaten zu versorgen, ist es insbesondere in diesem Segment aufgrund der Produktgestaltung leicht möglich, auch endkundenfähige Produkte herzustellen und so zum Wettbewerber für den Möbelhersteller selbst zu werden.

Trotz dieser Bedenken, sollte die Grundausrichtung für die Hersteller in diesem Segment Wachstum und Investition heißen. Klar sein muss dabei allerdings sein, dass diese Möbel nur mit niedrigen Stückkosten erfolgreich produziert werden können. Dies bedeutet für den Hersteller, dass er neben einer Senkung der Materialkosten vor allem eine Senkung der Lohnkosten, ob durch Abwanderung in Niedriglohnländer oder durch zunehmende Automation sei zunächst dahingestellt, erreichen muss.

Da bereits eine Vielzahl unterschiedlichster Aspekte und Gesichtspunkte schon im Vorfeld bei der Analyse der Marktsituation in diese Betrachtung eingeflossen sind, kann für dieses Kapitel abschließend folgendes festgehalten werden:

- Die Hersteller von designorientierten Premium - Produkten mit hohem Anspruchsniveau sollten eindeutig Wachstums- und Investitionsstrategien verfolgen.
- Die Hersteller von konservativ orientierten Produkten mit gehobenem Anspruchsniveau sollten im Kern über Wachstums- und Investitionsstrategien nachdenken, wobei sich für die Hersteller von Kinder- und Jugendmöbeln sowie Büro- und Geschäftsseinrichtungen auch Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien als eine mögliche Option zur strategischen Grundausrichtung darstellen.
- Die Hersteller von konservativ orientierten Produkten mit niedrigem Anspruchsniveau sollten eine Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie verfolgen, um mit den freigewordenen Geldern ein neues Geschäftsfeld im Rahmen einer „Blue Ocean Strategy“ zu erschließen.

- Die Hersteller von designorientierten Mitnahmeprodukten mit niedrigem Anspruchsniveau sollten trotz der beschriebenen Risiken in diesem Marktsegment ihre Aktivitäten im Rahmen von Wachstums- und Investitionsstrategien ausbauen.

Um Klarheit zu bekommen, welche Wachstums- und Investitionsstrategie bzw. welche Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie, verbunden mit einer „Blue Ocean Strategy", die richtig ist, sollen im folgenden Kapiteln zunächst die strategischen Stoßrichtungen bestimmt werden, bevor die Festlegung der jeweiligen Wettbewerbsstrategie erfolgt.

ABLEITUNG GRUNDLEGENDER INHALTE EINER UNTERNEHMENSSTRATEGIE IN DER MÖBELINDUSTRIE

Nachdem im vorangegangenen Kapitel definiert wurde, in welchem Segment Wachstums- und Investitionsstrategien bzw. Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien gefragt sind, steht nun die Frage der strategischen Stoßrichtung im Fokus. Dabei ist die hier behandelte strategische Stoßrichtung inhaltlich nicht zu 100 % mit der von Johannes Rüegg-Stürm im Strategiekapitel des St. Gallener Managementmodells beschriebenen gleichzusetzen. Im diesem Kapitel sollen z.B. für den Bereich der Wachstums- und Investitionsstrategien, die bereits in den theoretischen Grundlagen vorgestellten, von Klaus Macharzina beschriebenen, in- und externen Wachstumsstrategien diskutiert und für die einzelnen Bereiche in Abhängigkeit von der strategischen Grundausrichtung festgelegt werden. Hinzu kommt für den Bereich der Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien die „Blue Ocean Strategy", die den Unternehmen nach einer Abschöpfung der Gelder aus dem bestehenden Absatzmarkt die Möglichkeit eröffnen soll, völlig neue Märkte zu erschließen. Die im Gallener Managementmodell beschriebenen Stoßrichtungen werden ohnehin größtenteils in den nachfolgenden Kapiteln dieser Arbeit behandelt.

Für diese Betrachtungen werden wiederum die vier bereits bekannten Marktsegmente mit ihren unterschiedlichen Designorientierungen sowie ihren jeweiligen Anspruchsniveaus betrachtet.

Designorientierte Premium - Produkte mit hohem Anspruchsniveau

Da im vorherigen Kapital festgelegt wurde, dass die Hersteller der designorientierten Premium - Produkte grundsätzlich einer Wachstums- und Investitionsstrategien für Ihr Unternehmen folgen sollten, stellt sich nun die Frage, in welcher Richtung bzw. auf welche Art dieses Wachstum erfolgen und in welche Bereiche investiert werden soll. Aus der Theorie heraus stehen zunächst sechs Wachstumsstrategien zur Verfügung, die Anwendung finden könnten. Dabei ist jedoch klar, dass einige für dieses Segment eher geeignet sind, wie andere. Deshalb sollen alle sechs Ansätze im Folgenden kurz betrachtet sowie der jeweilige Aufwand und Nutzen bewertet werden. Dafür sollen zunächst ein paar generelle Punkt zu jeder Strategie ermittelt und als Vor- und Nachteile in den jeweiligen Strategiefeldern dargestellt werden. Dieses Portfolio wird auch bei den anderen Produktgruppen entsprechende Anwendung finden.

direction

type	horizontal	vertical	diagonal
internal	**Turnover expansion** Advantages: - well-known surroundings - well-known products - lower risk Disadvantages: - not a real innovation - heavy replacement competition - no control of the supply chain	**Function expansion** Advantages: - well-known surroundings - expansion of the product range - lower risk Disadvantages: - not a real innovation - no control of the supply chain	**Product diversification** Advantages: - well-known surroundings - expansion of the product range - lower risk Disadvantages: - not a real innovation - no control of the supply chain
external	**Acquisition** Advantages: - Higher market power - elimination of competitors - well-known surroundings Disadvantages: - high investments - higher risk	**Integration** Advantages: - control of the supply chain - high added value Disadvantages: - high investments - new surroundings - higher risk	**Mixed concepts** Advantages: - control of the supply chain - high added value - Higher market power - elimination of competitors Disadvantages: - high investments - new surroundings - higher risk

Figure 5: Vor- und Nachteile einzelner Wachstumsstrategien

Wie sich zeigt, haben alle Strategiefelder, jedes für sich genommen, jeweils eine Reihe von Vor- und Nachteilen. Nun gilt es zu prüfen, in welchen Feldern sich die Leitungspotentiale der einzelnen Unternehmensgruppen am besten widerspiegeln und mit welchen strategischen Aktivitäten die für die Unternehmen bestehenden Probleme am besten gelöst werden können.

Die Analyse der aktuellen Situation verdeutlichte bereits, dass ein Großteil der Probleme, begonnen bei der nicht ausreichenden Internationalisierung bis hin zum deutschen Möbelfachhandel im Vertrieb zu suchen ist. Dies ist besonders für die Hersteller von designorientierten Premium - Produkten ein Problem, da sie die Produkte in der Regel über ihren eigenen Firmennamen verkaufen und so die Mängel im Vertrieb direkt auf die Hersteller reflektiert werden. Da sich jedoch der Umsatz von Premium - Produkten in den vergangenen Jahren durchaus positiv entwickelt hat, bleiben für diese Hersteller zwei Kernprobleme, die es im Rahmen der Wachstumsstrategie zu lösen gilt:

- Nicht ausreichende Internationalisierung
- Inhomogene Handelsstruktur in Deutschland und nicht ausreichende Kompetenz im Möbelfachhandel, um erklärungsbedürftige Möbel zu vertrieben

Somit ergeben sich für die Unternehmen wiederum zwei Möglichkeiten, ihre Wachstumsstrategie umzusetzen und gleichzeitig an ihren strukturellen Problemen zu arbeiten:

- Umsatzexpansion mit gleichen Produkten, aber auf internationalen Märkten
- Vertikale Integration des Möbelhandels, um durch eigene PoS die Vertriebshoheit zu gewinnen und den Handel zu umgehen

Dies bedeutet für das Strategieportfolio folgende Vorgehensmöglichkeiten:

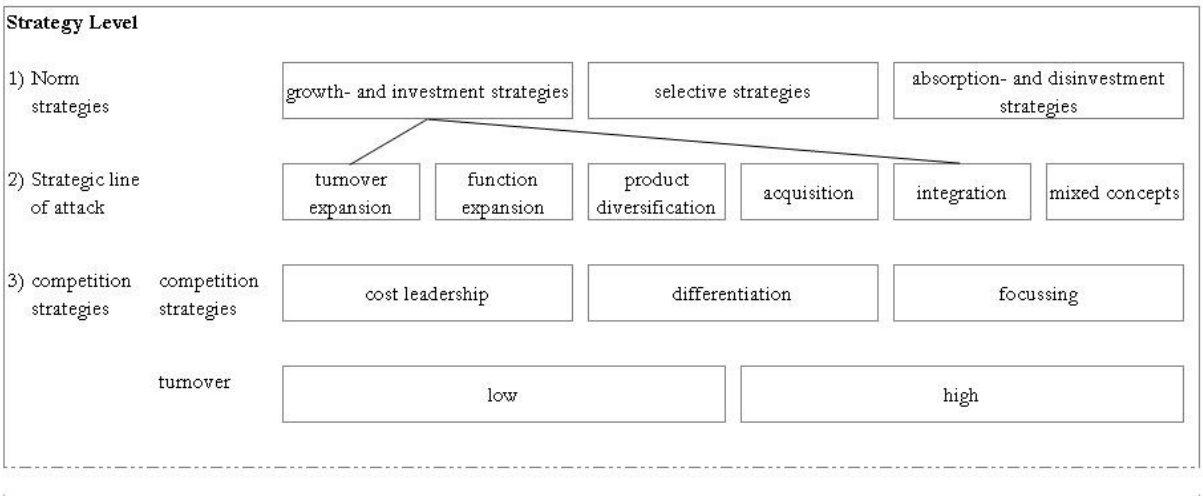


Figure 6: Strategieebene 1 und 2 für designorientierte Hersteller von Premium - Produkten mit hohem Anspruchsniveau im Strategieportfolio

Konservativorientierte Produkte mit gehobenem Anspruchsniveau

Auch wenn die Entscheidung für eine Wachstums- und Investitionsstrategie bei den Herstellern von konservativ orientierten Produkte mit gehobenem Anspruchsniveau nicht so eindeutig ausfiel, wie bei den designorientierten Premium - Produkten, sollte auch diese Herstellergruppe einer Wachstumsstrategie folgen.

Die Analyse der aktuellen Situation zeigte zwar, dass ein Großteil der Probleme alle Produktgruppen trifft, es aber dennoch einige Punkte gibt, die speziell die Hersteller von konservativ orientierten Produkten treffen. Dies sind:

- Rückläufige Umsätze bei Möbeln mit konservativen Design
- Geringe Marktattraktivität im In- und Ausland
- Geringe bis mittelmäßige Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern

Zu einer Kernaussage zusammengefasst, heißt das, dass die Möbel aus diesem Segment momentan kaum einen entsprechenden Absatzmarkt finden. Für die Hersteller bedeutet dies wiederum, dass sie sich vor allem mit den Themen Produktdiversifikation und evtl. auch Funktionsausweitung beschäftigen müssen. Für die strategische Stoßrichtung kann somit gesagt werden, dass sich der Hersteller auf interne Wachstumsstrategien konzentrieren sollte, um so zu einer neuen Produktgestaltung zu kommen. Dies hat für ihn auch den Vorteil, dass er sich sowohl in einem bekannten Umfeld bewegt, wie auch ein geringeres Risiko eingeht, wie dies z.B. bei einer vertikalen Integration von vor- oder nachgelagerten Prozessen der Fall ist.

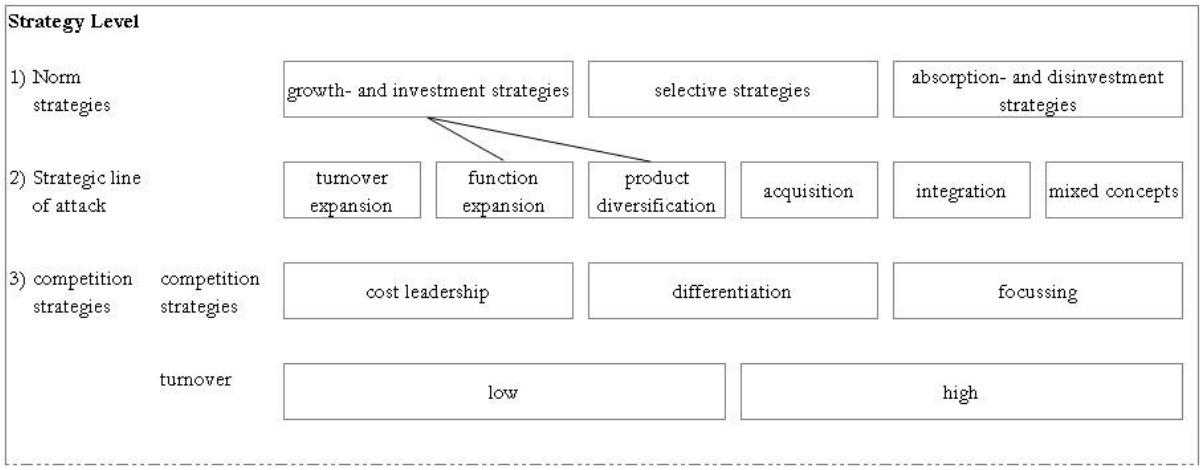


Figure 7: Strategieebene 1 und 2 für konservativ orientierte Hersteller von Produkten mit hohem Anspruchsniveau im Strategieportfolio

Konservativorientierte Produkte mit niedrigem Anspruchsniveau

Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Produktgruppen fiel die Entscheidung für die Hersteller von konservativ orientierten Produkten mit niedrigem Anspruchsniveau in Richtung einer Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie. Da hier jedoch der langfristige Gedanke im Vordergrund stehen soll, muss diskutiert werden, was nach der Abschöpfung der Gelder aus diesem Marktsegment mit diesen Unternehmen geschieht. Deshalb soll hier die Möglichkeit der Anwendung einer „Blue Ocean Strategy“ im Fokus stehen, um den Unternehmen neue Märkte zu erschließen. Um jedoch eine „Blue Ocean Strategy“ realisieren zu können, müssen zunächst die strategischen Konturen der hier genannten, vier Produktgruppen beschrieben werden.

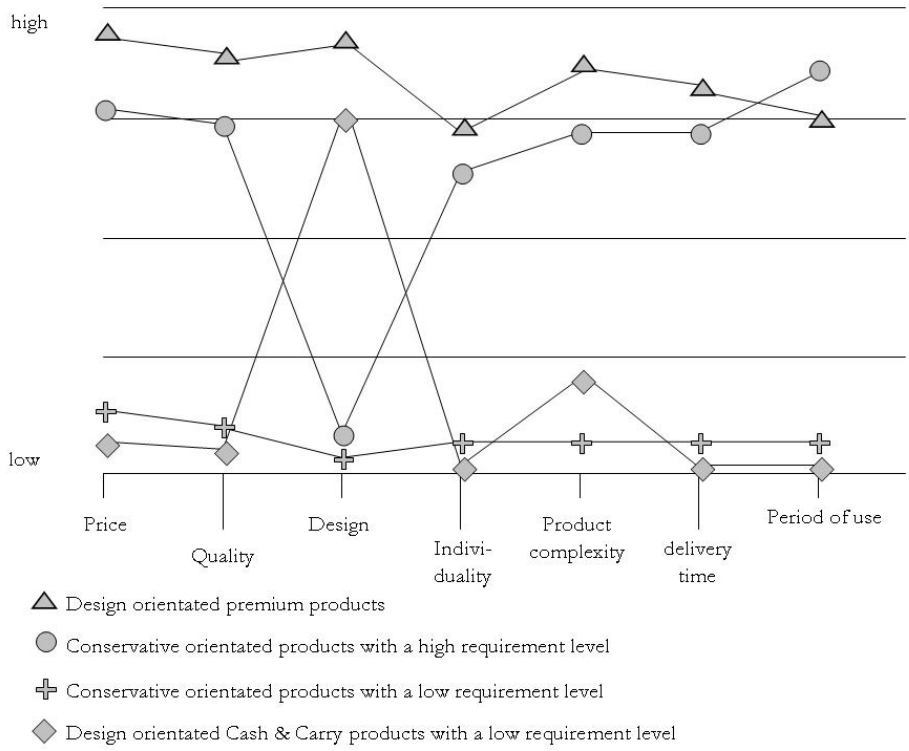


Figure 8: Ist - Zustand der strategischen Konturen der vier Produktsegmente im Sinne der „Blue Ocean Strategy“

Wie der Ist-Zustand der strategischen Konturen veranschaulicht, zeigt jede Kurve für sich ein individuelles, charakteristisches Bild. Während die strategische Kontur für konservative Produkte mit niedrigem Anspruchsniveau offensichtlich keinen Markterfolg bringt, können vor allem die strategischen Konturen

- der designorientierten Premium - Produkte mit hohem Anspruchsniveau und
- der designorientierten Mitnahmeprodukte mit niedrigem Anspruchsniveau

Markterfolge aufweisen. Somit ist klar, dass einzelne, Erfolg versprechende Charakteristika dieser beiden Konturen übernommen werden müssen, um so eine neue strategische Kontur zu formen. Typische Charakteristika dieser Konturen sind:

- Das Design
- Die Qualität
- Die Individualität
- The period of use

} jeweils bezogen auf die Premium - Produkte

Somit ergibt sich, dass offensichtlich vor allem das Design einen positiven Effekt auf den Markterfolg hat. Darüber hinaus sollten aber auch die anderen Charakteristika in eine mögliche strategische Kontur einfließen. Aufgrund dieser Auswertung ergeben sich in Summe drei mögliche Alternativen für eine strategische Kontur, die jeweils deutlich von der existierenden Kontur abweichen, aber in allen Fällen auch keine Kopie einer anderen Kontur darstellen, um so nicht in einen direkten Wettbewerbskonflikt mit den Herstellern aus anderen Segmenten zu kommen.

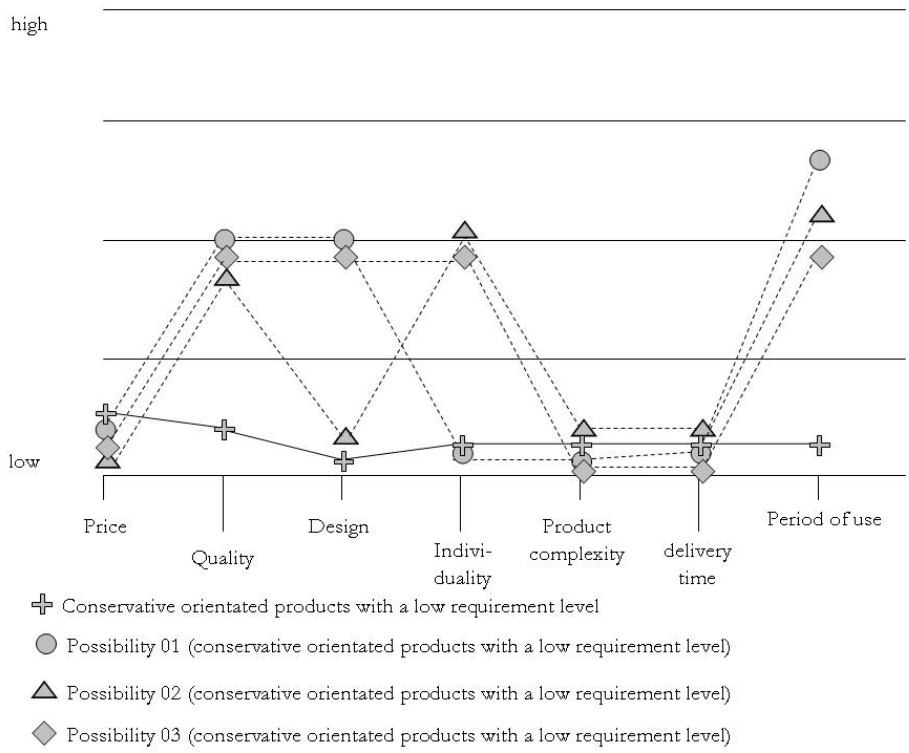


Figure 9: Mögliche, neue strategische Konturen für konservative Produkte mit niedrigem Anspruchsniveau im Sinne der „Blue Ocean Strategy“

Designorientierte Mitnahmeprodukte (Standardmöbel) mit niedrigem Anspruchsniveau

Abschließend muss nun noch die strategische Stoßrichtung für die Hersteller von designorientierten Mitnahmeprodukten mit niedrigem Anspruchsniveau festgelegt werden. Im Gegensatz zu den konservativ orientieren Produkten, die einer Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie bzw. einer „Blue Ocean Strategy“ folgen, fiel hier die Entscheidung für eine Wachstums- und Investitionsstrategie leicht. Damit muss nun aber noch die Frage geklärt werden, wie die strategische Stoßrichtung dieser Unternehmen aussehen soll. Um dies zu klären, sollen hier zunächst noch einmal die produktspezifischen Kernprobleme dieses Segments veranschaulicht werden:

- Starker Wettbewerbsdruck durch Import aus China, Italien und Polen
- Starke Möbeleinkaufsverbände, in denen sich Großflächenhändler zusammengeschlossen haben und so weite Teile des Handels kontrollieren
- Starke Einzelposition von IKEA im Möbelhandel
- Der Handel ist auf den Preis als zentrales Verkaufsargument fixiert

Auch hier zeigt sich, dass, neben all den anderen beschriebenen Problemen insbesondere der Vertrieb, der Absatzmarkt und der Handel als Problemfelder identifiziert wurden. Vor allem die schwache Machtposition gegenüber dem Handel wirkt sich deutlich negativ auf die Entwicklung der Unternehmen aus. Um hier zu einer verbesserten Position zu kommen, bedeutet dies, dass die Unternehmen wachsen müssen, so dass sie als Marktmacht vom Handel wahrgenommen werden. Für die strategische Stoßrichtung dieser Unternehmen heißt dies wiederum, dass sie auf horizontaler Ebene entweder durch eigene Umsatzsteigerungen oder durch Zukäufe wachsen müssen.

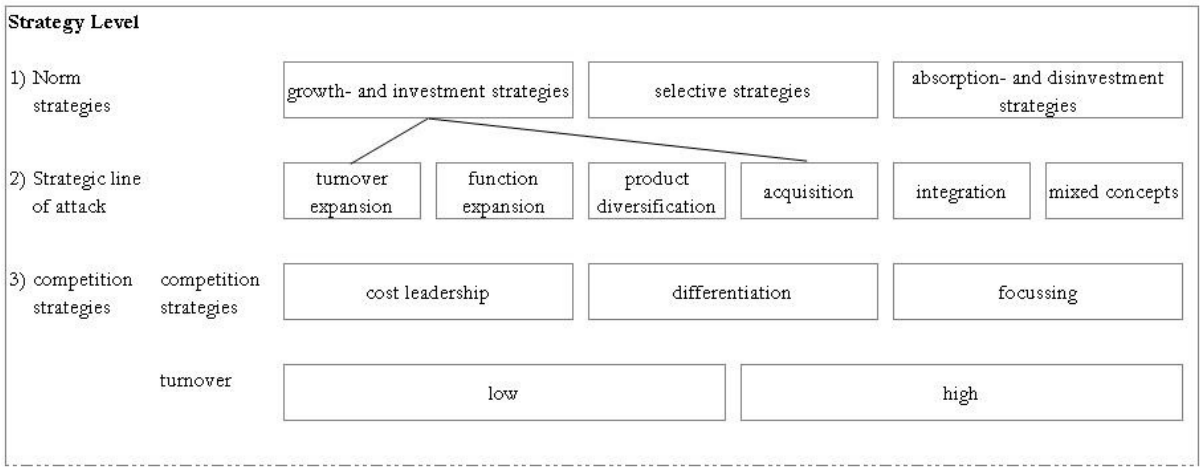


Figure 10: Strategieebene 1 und 2 für designorientierte Hersteller von Mitnahmeprodukten mit niedrigem Anspruchsniveau im Strategieportfolio

Zusammenfassend kann für dieses Kapitel zum Abschluss gesagt werden, dass sich für jedes Produktsegment nach der Festlegung der Normstrategie auch eine strategische Stoßrichtung identifizieren ließ. Die sind für:

- Designorientierte Premium - Produkte mit hohem Anspruchsniveau
  - Turnover expansion and/or Integration
- Konservativorientierte Produkte mit gehobenem Anspruchsniveau
  - Function expansion and/or product diversification
- Konservativorientierte Produkte mit niedrigem Anspruchsniveau
  - Blue Ocean Strategy
- Designorientierte Mitnahmeprodukte (Standardmöbel) mit niedrigem Anspruchsniveau
  - Turnover expansion and/or acquisition

Nachdem nun die obersten zwei Ebenen des Strategieportfolios bestimmt wurden, sollen im Folgenden die jeweiligen Wettbewerbstrategien nach Michael Porter für die einzelnen Produktgruppen definiert werden.

ANWENDUNG NEUER STRATEGIEANSÄTZE UND NORMIERTER WETTBEWERBSTRATEGIEN ZUR ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMENSSTRATEGIEN FÜR DIE MÖBELINDUSTRIE

Im Gegensatz zu den Normstrategien und den strategischen Stoßrichtungen, klang die Entwicklungsrichtung der drei Wettbewerbsstrategien nach Michael Porter bereits mehrfach in der Analysephase an, so dass nun die Beschreibung der dritten Strategieebene innerhalb des Strategieportfolios eindeutig und greifbar sein sollte.

Designorientierte Premium - Produkte mit hohem Anspruchsniveau

Wie bereits in der Analysephase beschrieben, zeichnen sich die Hersteller von Premium - Produkten nicht nur durch ihr hohes Anspruchsniveau aus, sondern auch durch die Tatsache, dass sie ihre Produkte in der Regel unter dem eigenen Namen auf dem Endkundenmarkt vertreiben. Der Vertrieb selbst geschieht hierbei im Regelfall über den Möbelfachhandel. Allerdings ist es gerade der Möbelfachhandel, der einen Großteil der vertriebseitigen Probleme der Unternehmen verursacht, so dass im vorangegangenen Entwicklungsschritt die Entscheidung gefallen ist, die Unternehmensaktivitäten in Form einer vertikalen Integration auszuweiten. Bei dieser vertikalen Integration steht besonders die Übernahme des PoS durch den Möbelhersteller im Zentrum der Betrachtung, da er dadurch, zwar verbunden mit höheren Kosten, die Möglichkeit hat, die gesamte Wertschöpfungskette bis zum Endkunden selbst zu kontrollieren.

Nach dieser Festlegung stellt sich allerdings noch die Frage, an welcher der im theoretischen Teil erarbeiteten Wettbewerbsstrategien sich die Unternehmen ausrichten sollen. Da es sich bei dieser Produktgruppe um Premium - Produkte handelt, scheidet eine Ausrichtung an der Kostenführerschaft folgerichtig aus.

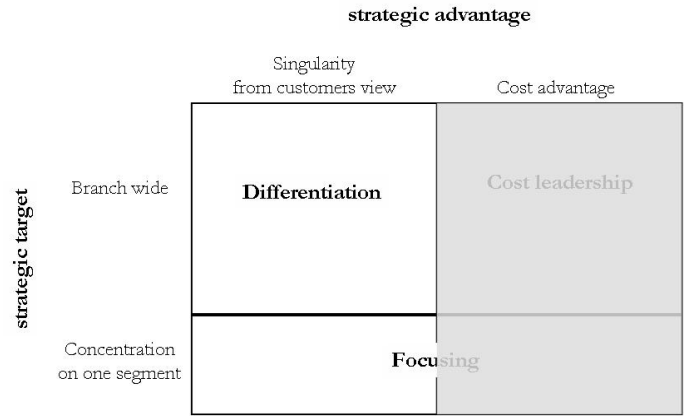


Figure 11: Wettbewerbsstrategien nach Michael Porter für Hersteller von designorientierten Premium - Produkten mit hohem Anspruchsniveau

Somit bleibt diesen Herstellern als strategische Optionen nur noch die Differenzierung oder die Fokussierung. Die Entscheidung für eine Differenzierungs- oder Fokussierungsstrategie ist dann wiederum in Abhängigkeit des strategischen Zielobjekts zu sehen. Plant das Unternehmen sich branchenweit am Markt zu platzieren, bedeutet dies, sowohl die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie wie auch die Möglichkeit, entsprechend hohe Umsätze am Markt zu generieren. Demgegenüber beschränkt sich ein Unternehmen mit einer Fokussierungsstrategie zwar auf ein Segment, was in der Regel jedoch auch eine Einschränkung bei der geplanten Umsatzentwicklung nach sich zieht. Welche Auswirkungen dies auf die Aufstellung und die Organisation des firmeneigenen Vertriebs hat, wurde bereits in der Analysephase beschrieben.

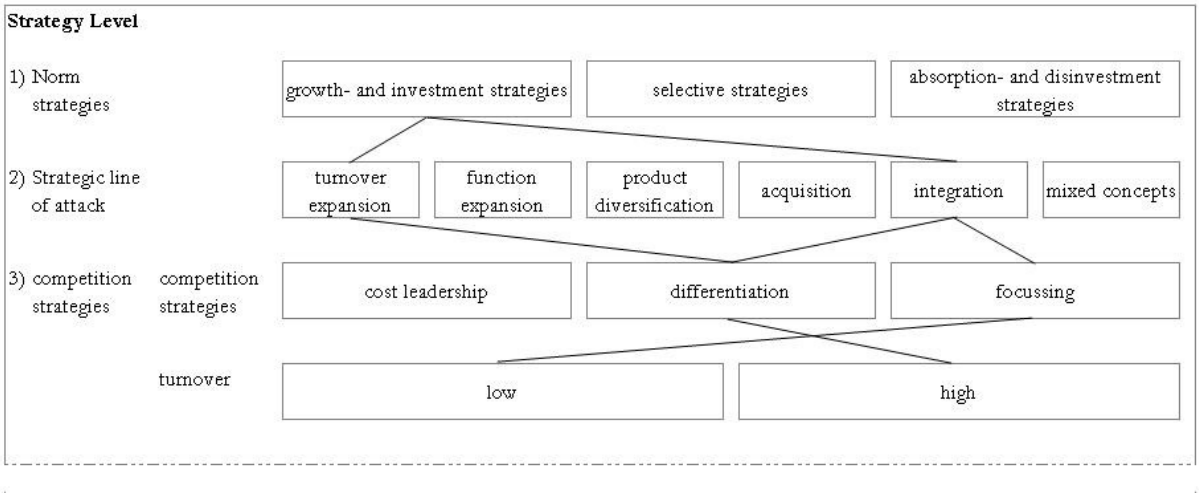


Figure 12: Strategieebene 1, 2 und 3 für designorientierte Hersteller von Premium - Produkten mit hohem Anspruchsniveau im Strategieportfolio

Konservativorientierte Produkte mit gehobenem Anspruchsniveau

Während die Entscheidung für eine Wachstums- und Investitionsstrategie bei den Herstellern konservativ orientierten Produkten mit gehobenem Anspruchsniveau nicht so leicht fiel, konnten jedoch mit der Funktionsausweitung und der Produktdiversifikation schnell zwei strategische Stoßrichtungen gefunden werden. Basierend auf diesen strategischen Stoßrichtungen muss nun die Frage geklärt werden, welche der drei Wettbewerbsstrategien die Hersteller in diesem Fall nutzen sollten.

Da eine Funktionsausweitung bei den Produkten ebenso wie die Produktdiversifikation unweigerlich eine größere Produktkomplexität und -vielfalt nach sich ziehen, scheidet eine Strategie der Kostenführerschaft für dieses Segment ebenfalls aus. Zusätzlich begründet werden kann diese Entscheidung mit dem gehobenen Anspruchsniveau, das automatisch höhere Produktions- und Qualitätskosten zur Folge hat, um die Wünsche und Ansprüche der Kunden zu befriedigen. Somit bleiben den Herstellern konservativ orientierter Produkte nur noch die Differenzierungs- oder die Fokussierungsstrategie als mögliche Option offen.

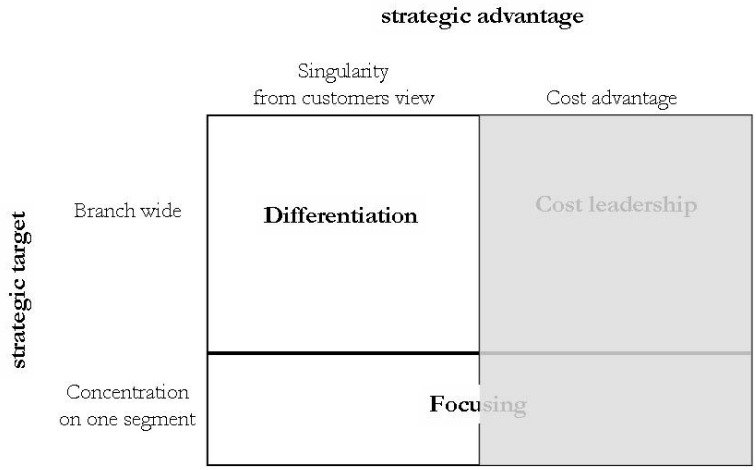


Figure 13: Wettbewerbsstrategien nach Michael Porter für Hersteller von konservativ orientierten Produkten mit gehobenem Anspruchsniveau

Die Entscheidung für oder wider eine der beiden möglichen strategischen Optionen ist letztlich wiederum eine Frage des finanziellen und organisatorischen Aufwands für den unternehmenseigenen Vertrieb. Wie bereits in der Analysephase beschrieben, bedeutet eine Differenzierungsstrategie zwar ein höheres Umsatzpotential, dem allerdings der höhere Aufwand für die eigene Vertriebsorganisation gegenübersteht Vermieden werden kann dieser höhere Aufwand wiederum durch die Anwendung einer Fokussierungsstrategie. Diese bietet dem Unternehmen, wie ebenfalls bereits beschrieben, den Vorteil, dass der Aufwand für die eigene Vertriebsorganisation begrenzt werden kann, da sich das Unternehmen lediglich auf ein Segment beschränkt, demgegenüber steht jedoch wiederum die Begrenzung des abzuschöpfenden Umsatzpotentials.

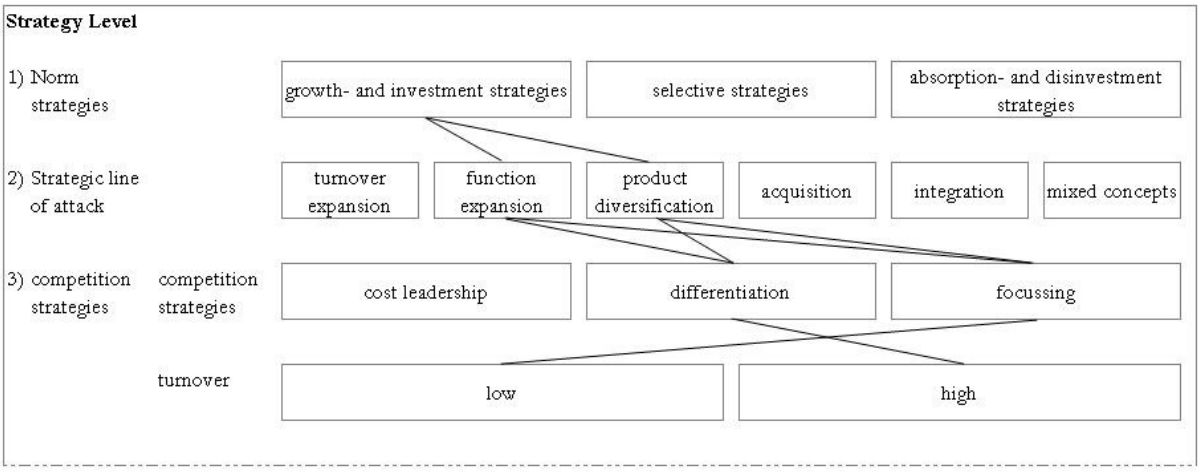


Figure 14: Strategieebene 1, 2 und 3 für konservativ orientierte Hersteller von Produkten mit gehobenem Anspruchsniveau im Strategieportfolio

Konservativorientierte Produkte mit niedrigem Anspruchsniveau

Da bei den konservativ orientierten Produkten mit niedrigem Anspruchsniveau bereits bei der Festlegung der Normstrategie die Entscheidung in Richtung einer Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie fiel, war schon bei der Bestimmung der strategischen Stoßrichtung ein differenziertes Vorgehen, zu den drei anderen Produktsegmenten gefragt. Auf der Grundlage der existierenden strategischen Kontur, wurden drei Alternativen erarbeitet, die weder der alten Kontur zu ähnlich noch eine Kopie der Konturen anderer Produktsegmente sein durfte. Nach dessen Erarbeitung geht es nun um die Auswertung der einzelnen Konturen sowie die Definition der neuen, zukünftigen Kontur.

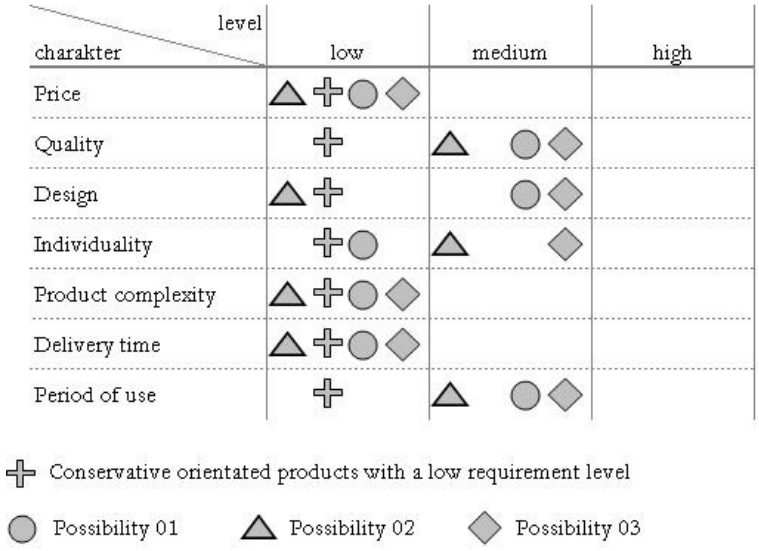


Figure 15: Alternative Möglichkeiten einer strategischen Kontur für konservativ orientierte Hersteller von Produkten mit niedrigem Anspruchsniveau im Strategieportfolio unter Anwendung der „Blue Ocean Strategy“

Im Fokus der Auswertung steht dabei der erhöhte Vorteil der neuen Produkte, der von W. Chan Kim in der „Blue Ocean Strategy“ als so genannte Nutzeninnovation definiert wurde, wobei sich diese wiederum aus einem gestiegenen Nutzen für den Kunden und einem Kostenvorteil für den Hersteller zusammensetzt. Wie die Auswertung verdeutlicht, bieten zunächst alle drei Alternativen einen gestiegenen Nutzen im Gegensatz zur aktuellen Situation. Insbesondere die Problematik der nicht ausreichenden Qualität wurde in allen drei Konturen berücksichtigt. Darüber hinaus ist auch die Verlängerung der Gebrauchsdauer ein entscheidendes Merkmal aller neuen Konturen. Das Design als eines der entscheidenden Erfolgskriterien in den anderen Produktsegmenten wurde jedoch nur in den Alternativen Nr. 01 und 03 berücksichtigt, so dass die Alternative Nr. 02 an dieser Stelle ausscheidet. Im direkten Vergleich den Alternativen Nr. 01 und 03 zeigt sich, dass die Alternative Nr. 03 einen zusätzlichen Nutzen im Bereich der Individualität gegenüber der Alternative Nr. 01 bietet, so dass in Summe gesagt werden kann, dass die Alternative Nr. 03 den größten Nutzenvorteil für den Kunden bringt und somit eine der beiden Komponenten einer Nutzeninnovation erfüllt ist. Da dieser erhöhte Nutzen aber auch gleichzeitig mit einem geringen Preis und folglich auch mit geringen Kosten für die Unternehmen verbunden ist, muss im Folgenden noch die Kostenfrage geklärt werden, um zu einer echten Nutzeninnovation zu kommen. Grundsätzlich lässt sich allerdings bereits hier sagen, dass ein unternehmerischer Erfolg bei einem niedrigen Preis nur gewährleistet ist, wenn ein entsprechend hoher Umsatz generiert werden kann. Dies bedeutet für das Strategieportfolio, dass die Unternehmen mit der neuen Kontur unbedingt einen möglichst hohen Umsatz anstreben sollten. Wie die Produkte im einzelnen gestaltet werden, um die Produkt- und somit auch die Produktionskosten für die Unternehmen möglichst niedrig zu halten, soll auf der Ebene der Produktgruppen im normierten Strategieportfolio diskutiert werden.

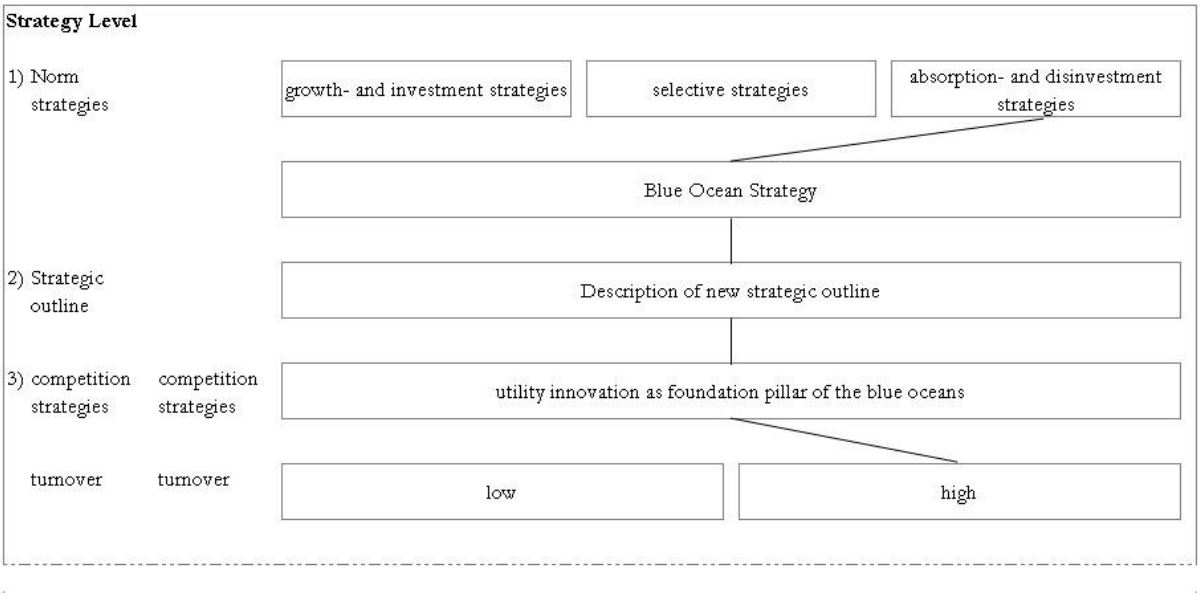


Figure 16: Strategieebene 1, 2 und 3 für konservativ orientierte Hersteller von Produkten mit niedrigem Anspruchsniveau im Strategieportfolio unter Anwendung der „Blue Ocean Strategy“

Designorientierte Mitnahmeprodukte (Standardmöbel) mit niedrigem Anspruchsniveau

Nachdem bei der Festlegung der strategischen Stoßrichtung die Entscheidung in Richtung eines horizontal ausgerichteten Wachstums durch eine Umsatzexpansion bzw. die Übernahme gleichartiger Unternehmen gefallen ist, wäre jetzt zu klären, welche Wettbewerbsstrategien für die Ausrichtung am Markt in Frage kommen. Neben den bereits im vorherigen Kapitel diskutierten Erkenntnissen, wie z.B. dem starker Wettbewerbsdruck durch Importe, der starken Position der Möbeleinkaufsverbände oder dem Preis als zentrales Verkaufsargument, können nun auch die Aussagen aus der Darstellung der strategischen Kontur hinzugenommen werden. Hierbei zeichnet sich ab, dass außer dem niedrigen Preis auch Punkte, wie geringe Qualität und Individualität sowie eine kurze Lieferzeit und Gebrauchsdauer typische Charakteristika für dieses Produktsegment sind.

Aufgrund dieser Ergebnisse kann das Fazit gezogen werden, dass der Preis, kombiniert mit dem Design, das zentrale Verkaufsargument für dieses Produktsegment ist. Dies bedeutet, dass sich alle anderen Punkte diesem Preis- bzw. Kostengedanken unterordnen müssen. Folglich muss, neben einer Reduzierung der Material- und Personalkosten, auch eine Standardisierung aller Abläufe und Prozesse im Unternehmen erfolgen, um eine möglichst große Kosteneinsparung zu erzielen. Da aufgrund der Konzentration auf den Kostenaspekt eine Differenzierungsstrategie ausscheidet, müssen die Unternehmen einer Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft folgen.

Zwar besteht auch unter dem Gesichtspunkt des Kostenvorteils die Möglichkeit einer Fokussierungsstrategie, dennoch lässt sich diese hier schwieriger umsetzen, wie im Feld der Einzigartigkeit (Differenzierung) für den Endkunden. Begründet werden kann diese Schwierigkeit sowohl aus Produkt-, wie auch Vertriebssicht. Wie die Analyse der aktuellen Situation bereits zeigte, konzentrieren sich bereits heute die meisten Unternehmen auf einzelne Produktgruppen, wie z.B. Küchen oder Polstermöbel und bieten somit nur ein eingeschränktes Sortiment an, so dass die Fokussierung auf ein Produkt keinen großen strategischen Vorteil verspricht. Aus vertriebstechnischer Sicht bringt z.B. auch die Beschränkung auf einen regio-

nalen Absatzmarkt keinen Vorteil, da die Möbeleinkaufsverbände, ebenso wie IKEA ein flächendeckendes Vertriebsnetz haben und wiederum den Preis als zentrales Verkaufsargument für sich gewählt haben. Somit besteht zur erfolgreichen Unternehmensführung im Kern eigentlich nur die Möglichkeit der branchenweiten Kostenführerschaft.

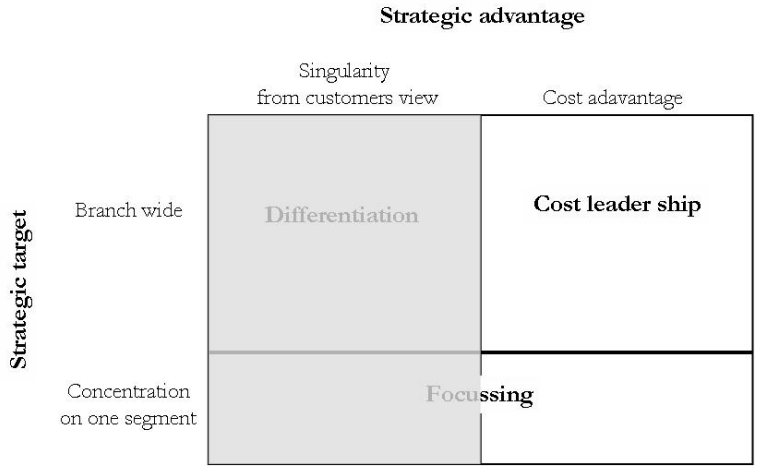


Figure 17: Wettbewerbsstrategien nach Michael Porter für Hersteller von designorientierten Mitnahmeprodukten mit niedrigem Anspruchsniveau

Da so die Entscheidung für eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft gefallen ist und die nächste Ebene des Strategieportfolios beschrieben werden kann, stellt sich nun noch die Frage nach der potentiellen Umsatzentwicklung für die Unternehmen. Aufgrund der Tatsache, dass alle Schritte im Unternehmen auf eine Kostenführerschaft ausgerichtet sind, muss ebenso der Gewinn pro Stück daran ausgerichtet und folglich niedrig sein, um einen adäquaten Marktpreis zu erzielen. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber, dass Großserien von Möbeln gefertigt werden müssen, um wiederum zu einem entsprechend positiven Betriebsergebnis zu kommen. Somit kann die logische Schlussfolgerung für die Unternehmen nur heißen, den Umsatz so weit wie möglich zu steigern, was sowohl durch eine Umsatzexpansion, wie auch durch einen Erwerb gleichartiger Unternehmen erfolgen kann.

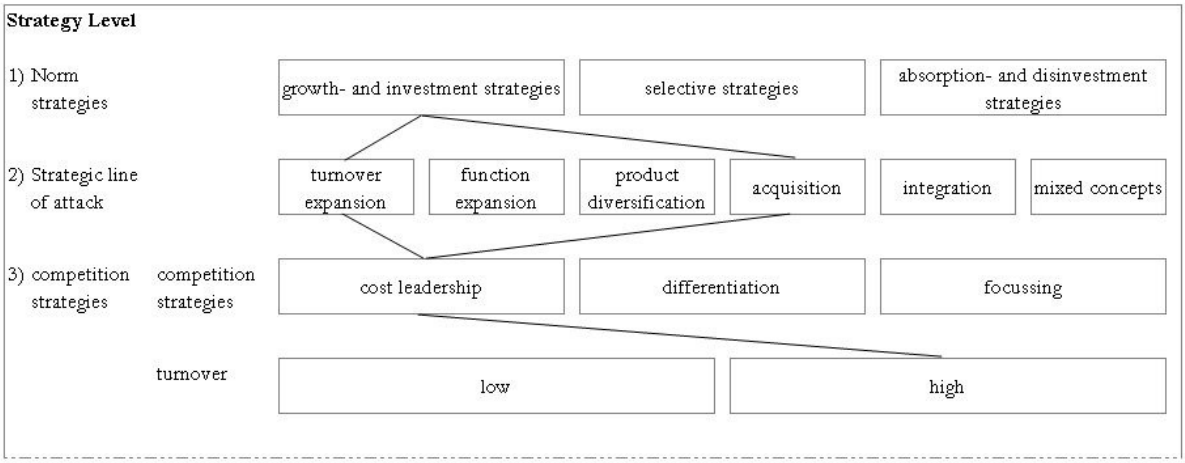


Figure 18: Strategieebene 1, 2 und 3 für designorientierte Hersteller von Mitnahmeprodukte mit niedrigem Anspruchsniveau im Strategieportfolio

SCHLUSSWORT

Zum Abschluss kann in Summe gesagt werden, dass auf Basis der jeweiligen Normstrategie sowie der strategischen Stoßrichtung, für jedes Produktsegment eine mögliche Wettbewerbsstrategie und daraus eine Umsatzentwicklungstendenz bestimmt werden konnte. Dies sind für:

- Designorientierte Premium - Produkte mit hohem Anspruchsniveau
  - Differentiation and/or Fokussierung
- Konservativorientierte Produkte mit gehobenem Anspruchsniveau
  - Differentiation and/or Fokussierung
- Konservativorientierte Produkte mit niedrigem Anspruchsniveau
  - New strategic outline based on the „Blue Ocean Strategy"
- Designorientierte Mitnahmeprodukte (Standardmöbel) mit niedrigem Anspruchsniveau
  - Cost leadership

Auf Basis dieser Festlegungen, die vielleicht noch in einem recht abstrakten Umfeld erfolgten, lassen sich allerdings nun die weiteren Ebenen, die die vertrieblichen und produkttechnischen Aspekte beinhalten, festlegen.

LITERATURVERZEICHNIS

A

Ansoff, Igor, Strategisches Management, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999

B

Barrett, J.H., Individuelle Ziele und Organisationsziele, in: Wöhler, Karl-Heinz (Hrsg.), Organisationsanalyse, Enke Ferdinand Verlag, Stuttgart, 1978

bbw Marketing Dr. Vossen & Partner, Mitnahmemöbel Trends 2008/2009, Ferdinand Holzmann Verlag, jährliche Neuauflage, Hamburg, 2009

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

Bössmann, E., Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten – Die Koordination ökonomischer Aktivitäten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jahrgang, Heft 3, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1983

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

C

Churchman, C., Reliability of Models in Social Sciences, Measurement and Marketing, Englewood Cliffs, Groß Britannien, 1965

Collins, Jim, Good to Great, 1. Auflage, HarperCollins Publishers Inc., New York, 2001

D

Daft, Richard L., Organization Theory and Design, 9. Auflage, South-Western Verlag, Div of Thomson Learning, 2006

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

Dormayer, Hans-Jürgen, Unternehmensplanung, Rosenheim, 2001

Drucker, Peter F., The Practice of Management, Auflage: Reissue, HarperCollins Publishers Inc. New York, 2006

E

Ebers, Mark, Gotsch, W., Institutionsökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.), Ebers, M., Organisationstheorien, 6. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart-Berlin-Köln, 2006

F

Fritz, W. et al., Unternehmensziel und strategische Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jahrgang, Heft 5, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1988

Follet, Mary Parker, Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Hippocrene Books, New York, 1982

G

Gälweiler, Aloys, Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2005

Galbraith, Jay R., Kazanjian, R., Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process: Structure, Systems and Process (West Series in Strategic Management), 2. Auflage, West Inc., St. Paul, 1986

Grochla, Erwin, Betriebswirtschaftslehre, Teil 1: Grundlagen, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1978

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

H

Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige e.V. / Verband der deutschen Möbelindustrie e.V., Jahrbuch 2005-2006, Bad Honnef, 2006

Hauptverband der deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie e.V., Cluster-Studie Forst und NRW Holz, Bad Honnef, 2002

Hauptverband der Holz- und Kunststoffe verarbeitenden Industrie e.V.; Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V., Jahrbuch 2003 - 2006, jährliche Neuauflage, Bad Honnef, 2007

Heinen, Edmund, Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen, Strategien, Modelle (Sondereinband), Auflage: Nachdruck der 2. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1998

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

Heinen, Edmund, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1976

Heinen, Edmund, Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1991

Hutzschenreuter, Thomas, Wachstumsstrategien – Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung, 2. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2006

I

Ifo - Institut für Wirtschaftsforschung, ifo - Konjunkturtest, Ferdinand Holzmann Verlag, jährliche Neuauflage, München - Hamburg, 2009

Ifo - Institut für Wirtschaftsforschung, Investitionstest, Ferdinand Holzmann Verlag, München - Hamburg, 2009

Ifo - Institut für Wirtschaftsforschung, Statistik für Wohnmöbel, Ferdinand Holzmann Verlag, Hamburg, 2009

J

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

K

Kim, W. Chan, Der blaue Ozean als Strategie, 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München, 2005

Kirsch, W. (Hrsg.), Maaßen, H. (Hrsg.), Managementsysteme, Planung und Kontrolle, 2. Auflage, Kirsch Verlag, München, 1990

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

Knyphausen, Dodo zu, Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2000

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

Kubicek, H., Unternehmensziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 10. Jahrgang, Heft 10, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1981

L

Luthans, Fred, Introduction to Management: A Contingency Approach (Management), 1. Auflage, McGraw-Hill Education, New York, 1976

M

Macharzina, Klaus, Flexible Planung auf der Basis aggregierter Parameterschätzungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46. Jahrgang, Heft 12, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1976

Macharzina, Klaus, Leistungsmotivation in der Krise?, in: IBM-Nachrichten, 40. Jahrgang, Heft 303, 1990

Macharzina, Klaus, Unternehmensführung, 5. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2005

Macharzina, Klaus, Dedler, K., Ökonomische Analyse der internen Informationspolitik der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 21, Universität Hohenheim, Stuttgart, 1986

Meffert, Heribert, Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2008

Meffert, Heribert, Markenmanagement, 2. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2005

Meyer, Hans-W., Habeck, Michael, Das große Küchenhandbuch, 1. Auflage, Die Planung Verlagsgesellschaft mbH, Darmstadt, 2000

möbel - kultur (Hrsg.), Der deutsche Möbelhandel, Ferdinand Holzmann Verlag, Hamburg, 2008

möbel - kultur (Hrsg.), Die Möbelverbände, Ferdinand Holzmann Verlag, Hamburg, 2009

MÖBEL ZAHLEN DATEN, AKTRIN, Furniture Information Center, Neuss, 2005

Müller-Merbach, H., Vier Arten von Systemansätzen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jahrgang, Heft 8, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1992

Müller-Stewens, Günter, Lechner, C., Strategisches Management, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005

P

Peschke, M.A., Strategische Ziele im Value Management, in: Kajüter, Peter (Hrsg.), Praxis des strategischen Managements - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Auflage: Nachdruck, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2000

Porter, Michael E., Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 1999

Porter, Michael E., Wettbewerbsvorteile, 6. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 2000

Porter, Michael E., Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, 12. Jahrgang, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, West Sussex, 1991

Pümpin, Cuno, Strategische Erfolgspositionen, Verlag Paul Haupt, Bern, 1992

R

Reinbender, Dieter (Hrsg.), Möbel, Zahlen, Daten, Das statistische Jahrbuch für die Möbelbranche, Ferdinand Holzmann Verlag, jährliche Neuauflage, Hamburg, 2009

Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 2003

Rumelt, Richard P., Strategy, Structure and Economic Performance in Large American Industrial Corporations, Harvard University Press, Boston, 1974

S

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

Schindewolf, Hannes M., Organisches Wachstum internationaler Unternehmen – Eine empirische Exploration, 1. Auflage, Euler Verlag, Lohmar - Köln, 2004

Schratzenthaller, Georg, Strategisches Management in der Möbelindustrie, Perspektiven der Absatzmärkte unter Berücksichtigung der strategischen Neuausrichtung zweier Möbelhandelsgesellschaften, 1. Auflage, Diplomica Verlag, März 2008

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

Schreyögg, Georg, Sydow J., Emotionen und Management, Band 11 von Managementforschung, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2001

Stoner, James A.F., Freeman, R.E., Management, 4. Auflage, Longman Higher Education, Englewood Cliffs, 1989

Strebel, H., Zielsysteme und Zielforschung, in: Die Betriebswirtschaft, 41. Jahrgang, Heft 3, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1981

T

Taylor, Frederik W., The Principles of Scientific Management, Auflage: Nachdruck, Dover Publications Inc., New York, 1911

U

Ulrich, Hans, Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele in der Betriebswirtschaft, St. Gallen-Berlin, 1971

Ulrich, Hans, Management, 4. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 1984

Ulrich, Hans, Krieg, W., St.-Gallener-Management Modell, 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, 1974

V

van der Heide, Jörg (Hrsg.), Der Forstwirt, 4. Auflage, Eugen Ulmer Verlag, 2004

van de Ven, A. H., Suggestions for Studying Strategy Process - A Research Note, in: Strategic Management Journal, 13. Jahrgang, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, West Sussex, 1992

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

W

Welge, Martin K., Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1980

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

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

VÝCHODISKÁ PRE OBSTARANIE APLIKAČNÉHO SOFTVÉRU
BASIS FOR APPLICATION SOFTWARE ACQUISITION

Matej Černý[1]

KEYWORDS

software acquisition, selection, off-the-shelf software, bespoken software, IT strategy, application

ABSTRACT

To obtain the greatest benefit from investments in IT, it is important that all purchases in a organization work together. For example, if company acquires application software that must share data with other applications, must ensure that they use a common data format and they are compatible with existing IT infrastructure. An IT strategy will help company to avoid acquiring incompatible systems. This strategy can guide organization in making purchases, and to help potential suppliers understand your specific requirements. There are three different types of application software to consider when a company making acquisitions and these are off-the-shelf package, bespoke software and tailored application software. Exist several types of strategies how can organization obtaining application software as buying the applications, leasing them, using open-source software, using software-as-a-service, developing them in-house, or outsourcing them.

ÚVOD

Investície do IT systému môžu zvýšiť jeho produktivitu, otvoriť prístup na nové trhy alebo umožniť vznik nového radu produktov a služieb v podniku.

Pri takýchto investíciách je nevyhnutné presne identifikovať firemné požiadavky a zabezpečiť, aby každý systém, ktorý firma obstaráva ich bude spĺňať. Je potrebné tiež zabezpečiť, aby každá nová kupovaná aplikácia bola kompatibilná s už existujúcou IT infraštruktúrou. Taktiež netreba zabúdať na to, že každý hardvér a softvér môže v relatívne krátkej dobe zastarať a bude potrebovať vymeniť alebo vylepšiť.

[1] Ing. Matej Černý, doktorand, školiteľ doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., Katedra informačného manažmentu, FPM, EUBA, cerny@myworld.sk

ROZDELENIE SOFTVÉRU

Softvér v organizácií rozdeľujeme na dva základné druhy a to [2]:

- **Základný softvér** - poskytuje základný rámec pre použitie počítača. Priamo neposkytuje žiadne obchodné funkcie. Príkladom môže byť Windows, Linux alebo databázový systém používaný na spracovanie veľkého množstva dát.
- **Aplikačný softvér** - je určený na podporu určitej obchodnej funkcie - aplikácie.

Toto rozdelenie môžeme ešte doplniť o softvér pre podporu osobnej a tímovej práce, pre modelovanie a vývoj a o softvér pre riadenie prevádzky.

Aplikáciou v podniku sa rozumie riešenie riadiacich, finančných, obchodných, výrobných a ďalších procesov a funkcií podniku pomocou prostriedkov informačných a komunikačných technológií, teda aplikačného a základného softvéru, technických a komunikačných prostriedkov a s nimi spojených služieb, poskytovaných ich užívateľom. [3]

Bližšia vymedzenie aplikačného softvéru ho chápe ako programové vybavenie určené k využitiu koncovým užívateľom (napr. účtovný softvér, obchodný softvér a pod.). Aplikácia je postavená na celom komplexe informačných a komunikačných technológii a dát resp. databáz.

Súčasťou aplikácii sú tiež služby, ktoré dodávatelia aplikácii (interní zamestnanci alebo externí dodávatelia) poskytujú užívateľom. Takýmito službami sú napr. služby konzultačné, analytické, vývojárske, školiace, príp. ďalšie.

Aplikačný softvér sa ďalej môže deliť. Toto delenie je dôležité v procese rozhodovania o výbere nového aplikačného softvéru. Delí sa na:

- **Individuálny aplikačný softvér** - je navrhnutý tak, aby vyhovoval potrebám jedného zákazníka. Vyvíja sa podľa špecifikácie zákazníka. Takto sa získa softvér, ktorý presne vyhovuje jedinečným požiadavkám. Môže sa označovať aj softvér na zákazku.
- **Typový aplikačný softvér** - je navrhnutý tak, aby vyhovoval veľkému počtu zákazníkov. Môže byť predávaný cez internet alebo predajne bez priameho kontaktu s výrobcom softvéru. Užívateľ nemá možnosť meniť jeho funkčnosť. Môže sa označovať aj ako štandardizovaný softvér.
- **Prispôsobený aplikačný softvér** - má rozsah a vlastnosti štandardizovaného typového aplikačného softvéru, avšak jeho funkčnosť sa môže podľa požiadaviek organizácie upravovať. Tieto úpravy vykonáva sám výrobca softvéru alebo jeho dodávateľ.

VÝHODY A NEVÝHODY TYPOV APLIKAČNÉHO SOFTVÉRU

Pre lepšie posúdenie výhodnosti typov aplikačného softvéru je dobré poznať ich výhody a nevýhody.

---

[2] <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?r.s=m&r.l1=1073861197&r.lc=en&r.l3=1076136321&r.l2=1073858975&r.i=1076136518&type=RESOURCES&itemId=1076136476&r.t=RESOURCES>

[3] J. Pour - L. Gála - Z. Šedivá. 2009. *Podniková informatika*. 2. vyd. Příbram : Grada Publishing. a.s., 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1

Tabuľka 1. Výhody a nevýhody individuálne aplikačného softvéru

Individuálny aplikačný softvér	
Výhody	**Nevýhody**
• Firma získa softvér s funkčnosťou a výstupmi, ktoré presne požadovala. • Zainteresovanosť do vývoja poskytuje možnosť kontroly nad výstupmi. • S možnosťou modifikácie funkčnosti je možné rýchlo reagovať na kroky konkurencie alebo sa rýchlo prispôsobiť novým požiadavkám zákazníkov a dodávateľov. • Poskytujú lepšie pochopenie obchodných informácií. To z dôvodu, že v aplikáciách navrhnutých organizáciou sú začlenené vlastné znalosti podniku.	• Vývoj softvéru zaberie veľké množstvo času a prostriedkov organizácie. • Vývoj softvéru v podniku môže znamenať vysoký tlak na zamestnancov, aby poskytovali požadovanú úroveň služieb. • Softvér, ktorý ešte nebol vyvinutý, predstavuje potenciálne riziko zvládnutia požadovanej funkčnosti a výkonu. • Pri vývoji vlastného softvéru je nevyhnutné vlastníctvo zdrojového kódu. • Nie sú zvyčajne zabudované celosvetovo osvedčené pracovné postupy.

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 2. Výhody a nevýhody typizovaného aplikačného softvéru

Typový aplikačný softvér	
Výhody	**Nevýhody**
• Relatívne nízke obstarávacie náklady, keďže vývojová firma, môže využiť úspory z rozsahu. • Softvér pravdepodobne splní základné podnikateľské potreby. • Softvér bude pravdepodobne vysokej kvality, pretože už bol testovaný na viacerých užívateľoch. • Softvér je parametrický. Týmto je možné riešiť nové požiadavky, iba novým nastavením parametrov namiesto preprogramovania. • Rýchla realizácia riešenia.	• Firma bude musieť zaplatiť aj za funkcionalitu, ktorú pravdepodobne nikdy nevyužije. • Softvér nemusí obsahovať všetky požadované funkcie. • Softvér sa nemusí vedieť prispôsobiť aktuálnym podnikovým procesom a dátovým štandardom. • Konkurencia má prístup k rovnakému softvéru, čím je pre firmu ťažšie získať konkurenčnú výhodu. • Užívateľom môže trvať pomerne dlho, než sa ho naučia správne používať. Dôvodom je, že tento softvér má tendenciu byť rozsiahly a komplikovaný.

Zdroj: vlastné spracovanie

Výhody a nevýhody prispôsobeného typového aplikačného softvéru sú prienikom oboch hore spomínaných typov. Za zmienku stojí jedna jedinečná nevýhoda a to, že v prípade uskutočnenia prispôsobenia typizovaného softvéru, je nutné toto prispôsobenie vždy znovu aplikovať pri nasadzovaní nových verzii softvéru, za predpokladu, že daná aplikácia nie je stavaná tak, aby si vedela tieto prispôsobenia aj v nových verziách zachovať. Zachovanie prispôsobenia býva spravidla však len výnimkou.

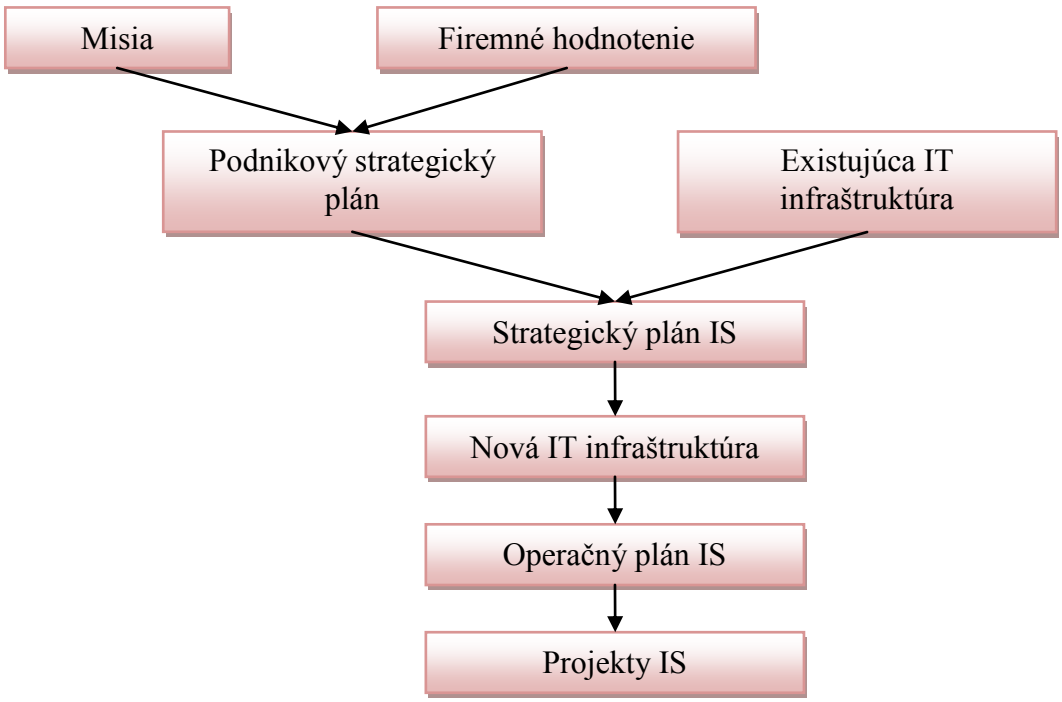
IT STRATÉGIA AKO ZÁKLAD

Pre získanie čo najväčšieho prínosu z investície do IT, je dôležité, aby všetky nákupy aplikácií pracovali spoločne. Napríklad ak sa kupuje aplikačný softvér, ktorý zdieľa dáta s ostatnými aplikáciami, treba zabezpečiť, aby používal univerzálne dátové formáty, a aby sa dal nainštalovať na firmou zvolený hardvér a operačný systém. V prípade nákupu nekompatibilného systému, to bude pre firmu znamenať vynakladanie pracovného času na zdvojenú prácu.

Organizácie musia analyzovať svoje potreby nových aplikácii. Tieto potreby by mali byť oprávnené z hľadiska nákladov a prínosov. Potreba informačných systémov (IS) je spätá zvyčajne s plánovaním v podniku a s analýzou výkonnosti voči svojim konkurentom. Oprávnenosť nákladov a výnosov na zvolenú aplikáciu by mala obstáť v porovnaní s alternatívnymi projektmi. Keď firma skúma svoje potreby a výkonnosť, mala by si vygenerovať zoznam priorít existujúcich a potenciálnych systémov. Tento zoznam sa nazýva aplikačné portfólio. Obsahuje aplikácie, ktorý by mali byť pridané alebo upravené.

Proces plánovania novej aplikácie začína analýzou podnikového strategického plánu. Tento plán stanovuje podnikové poslanie, ciele ktoré vychádzajú z tohto poslania a kroky potrebné k dosiahnutiu týchto cieľov.

Obrázok 1. Plánovací proces informačných systémov.



Zdroj: R. K. Rainer - E. Turban. 2009. Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business. 2. vyd. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009. 317 s. ISBN 978-0470-169001

Podnikový strategický plán a existujúca IT infraštruktúra poskytujú vstupy pre stanovenie IS strategického plánu. IT infraštruktúra zobrazuje cesty, ako by mali byť podnikové informačné zdroje využívané k dosiahnutiu cieľov. Obsahuje technické aj manažérske aspekty informačných zdrojov. Technické aspekty sú hardvér, operačné systémy, systém na správu dát a aplikačný softvér. Manažérsky aspekt obsahuje oblasti riadenia IT

oddelenia, spôsoby akými budú manažéri funkčných oblastí zapojení a ako budú prijímané rozhodnutia o IT.

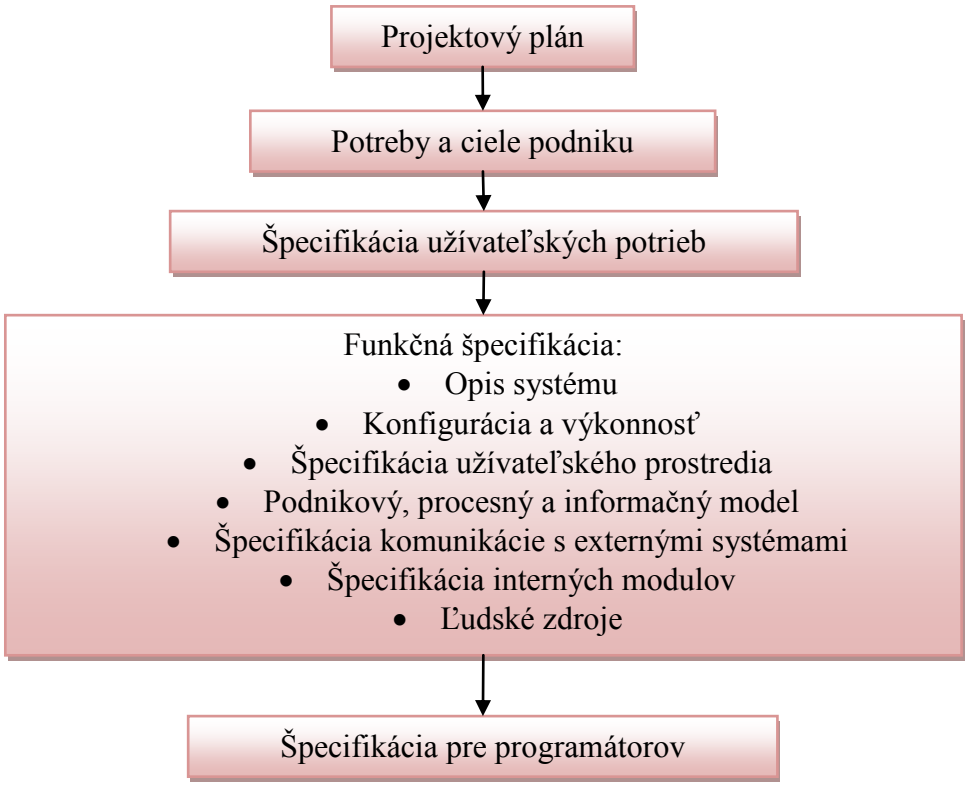
Strategický plán IS obsahuje dlhodobé ciele, ktoré popisujú IT infraštruktúru a identifikujú hlavné oblasti IT, ktoré sú potrebné na dosiahnutie cieľov organizácie.

Z tohto plánu vychádza operačný plán IS. Pozostáva z projektov, ktoré budú manažéri realizovať, aby splnili strategický plán. Bežný operačný plán IS by mal pozostávať z:

- Poslanie - odvodené z IT stratégie.
- Sumár informačných potrieb funkčných oblastí podniku.
- Ciele
- Obmedzenia - technologické, finančné, ľudské atď.
- Aplikačné portfólio - zoznam existujúcich aplikácií a detailný plán ich vývoja
- Alokácia zdrojov a projektový manažment

Ako východisko pre realizáciu projektu je nutné zostaviť vývojovú dokumentáciu. Táto dokumentácia zabezpečí základňu pre rozhodnutia o spôsobe obstarania informačného systému. Je tiež dôležitá v prípade fluktuácie pracovníkov na projekte, aby sa zabezpečil kontinuálny vývoj.

Obrázok 2. Prehľad vývojovej dokumentácie



H. VanSteenis. 1992. Informationssysteme - wie man sie plant, entwickelt und nutzt. München : Carl Hansen Verlag, 1992. 94 s. ISBN 3-446-16240-2

STRATÉGIE PRE OBSTARANIE APLIKAČNÉHO SOFTVÉRU[4]

Firmy majú viacero možností ako si obstarať nový softvér. Medzi tieto možnosti patrí zakúpenie typizovaného softvéru, prenájom softvéru, využitie open-source riešenia, softvér ako služba (Software as a Service - SaaS), vývoj softvéru vnútri podniku alebo využiť outsourcing softvéru.

Nákup typizovaného softvéru.

Štandardné funkcie požadované od IT aplikácii možno nájsť v mnohých komerčných softvérových balíčkoch. Nákup existujúceho softvérového balíka môže byť rentabilná a časovo-úsporná stratégia v porovnaní s vývojom aplikácie vo firme. Napriek tomu je nevyhnutné nákup starostlivo zvážiť a to z dôvodu, či zvolené riešenie obsahuje všetky požadované funkcie, ktoré organizácia vyžaduje a v budúcnosti môže požadovať. V opačnom prípade sa môže stať, že daný softvér rýchlo zastará.

V skutočnosti sa len málokedy stáva, že jeden softvér uspokojí všetky potreby organizácie. Preto sa firmy musia niekedy rozhodnúť pre nákup viacerých druhov aplikácii, aby uspokojili svoje rôznorodé potreby. Pri takomto riešení je nutné zabezpečiť kompatibilitu všetkých existujúcich a aj nových softvérov.

Nákup softvéru je zaujímavý hlavne vtedy, ak dodávateľ softvéru umožňuje upraviť softvér, aby čo najviac vyhovoval potrebám podniku. Vtedy sa jedná o prispôsobený typizovaný softvér. Výhodnosť tejto možnosti zaniká vtedy, ak prispôsobenie je jediná možnosť, ako bude táto aplikácia spĺňať požiadavky organizácie. Taktiež sa neodporúča, ak takýto softvéru bude príliš drahý, prípadne v krátkom čase zastará pre potreby firmy.

Tabuľka 3. Výhody a nevýhody stratégie nákupy typizovaného softvéru

Výhody nákupu softvéru
• Veľké spektrum dostupných softvérov rozličného druhu. • Softvér je možné pred zakúpením vyskúšať. • Veľa času môžeme usporiť nákupom v porovnaní s vývojom. • Spoločnosť vie dopredu aký produkt s akými funkciami kupuje. • Podnik nie je jediným a ani prvým užívateľom. • Nákup softvéru môže zabrániť prijatiu ďalších špecialistov potrebných na realizáciu projektu.
Nevýhody nákupu softvéru
• Aplikácia nemusí presne spĺňať požiadavky organizácie. • Softvér môže byť ťažké alebo nemožné upraviť, alebo sú nutné rozsiahle zmeny obchodných procesov v podniku. • Firma nemá vplyv na vylepšenia softvéru. • Zakúpené aplikácie sa môžu ťažko integrovať s už existujúcou infraštruktúrou. • Dodávateľ môže prestať ďalej vyvíjať softvér, prípadne skončiť s podnikaním. • Aplikácia je kontrolovaná inou spoločnosťou. • Podnik nemusí mať dostatočné znalosti o tom, ako zakúpený softvér funguje a prečo funguje takým spôsobom.

Zdroj: R. Kelly Rainer - Efraim Turban. 2009. Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business. 2. vyd. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009. 321 s. ISBN 978-0470-169001

[4] R. Kelly Rainer - Efraim Turban. 2009. Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business. 2. vyd. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009. 433 s. ISBN 978-0470-169001

Softvérový lízing.

V porovnaní si nákupom a vývojom softvéru, možnosť lízingu môže firme ušetriť čas a peniaze. Samozrejme, že lízovaný softvér nemusí tiež presne spĺňať potreby organizácie.

Vo všeobecnosti platí, že ak softvér spĺňa 80% požiadaviek firmy, potom sa organizácii oplatí seriózne zvažovať možnosť zmeny obchodných procesov, aby sa prispôsobila zvyšným 20%. Toto je často lepšie dlhodobé riešenie ako prispôsobenie softvéru. Keďže pri prispôsobenom softvéry si ho bude musieť podnik vždy s novou verziou opäť prispôsobovať.

Lízing môže byť špeciálne atraktívny pre malé a stredné firmy, ktoré si nemôžu dovoliť rozsiahle investície do aplikácií. Väčšie firmy budú túto možnosť využívať z dôvodu testovania nového softvéru, pred tým ako ho zakúpia.

Niektoré spoločnosti sa rozhodnú pre lízing, ako formu obstarania softvéru, z dôvodu nedostatku IT odborníkov na pracovnom trhu, prípadne preto, že nemôžu dlho čakať na strategické aplikácie vyvíjané vlastnými prostriedkami pri rýchlo sa meniacom prostredí.

Lízing aplikácií môže prebiehať troma spôsobmi:

- Inštalácia softvéru výrobcom na hardvér obstarávateľskej firmy. Dodávateľ pomáha s inštaláciou a často sa uzatvorí aj zmluva o podpore a správe systému.
- Poskytovateľ aplikačných služieb (Aplication Service Provider - ASP).
- Softvér ako služba (SaaS).

Využitie open-source softvéru

[5]Open-source softvér je počítačový softvér, ktorého zdrojový kód je prístupný pod takou licenciou, ktorá umožňuje študovanie, poprípade vkladanie zmien a vylepšení do zdrojového kódu a následne do softvéru. Čo umožňuje ďalšiu redistribúciu v modifikovanej alebo nezmenenej forme.

Firma môže takýto softvér využívať tak ako je, prípadne ho pozmeniť a upraviť podľa svojich požiadaviek.

Softvér ako služba

Pojmom softvér ako služba sa označuje distribúcia aplikácií, pri ktorej dodávateľ hosťuje aplikáciu. [6]Okrem cenovej výhodnosti prináša SaaS aj ďalšie výhody, najmä tú, že pomocou tohto konceptu menšie a stredné podniky majú možnosť dostať sa k softvérovým aplikáciám, ktoré by si za iných podmienok nemohli dovoliť.

Zákazník pristupuje k aplikácii cez sieť, najčastejšie cez internet, a nemá žiadnu kontrolu nad ňou. Odberateľ aplikáciu nevlastní, platí za jej používanie.

Vývoj aplikácie vo firme

Vlastný vývoj softvéru je náročný na čas a prostriedky ako nákup alebo lízing. Často však vedie k lepšiemu splneniu požiadaviek podniku.

---

[5] Open-source softvér [online] Wikipédia - Slobodná encyklopédia, 13.10.2010 [12.11.2010] Dostupné na internete:< http://sk.wikipedia.org/wiki/Open-source_softv%C3%A9r>

[6] Viera Škanderová. 2007. SaaS: Softvér ako služba [online] 09.11.2007 [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/tituly/infoware/free-clanky/2007-11-09/c88832--saas-softver-ako-sluzba>

Outsourcing

Malé a stredné firmy s nízkym počtom IT zamestnancov a limitovaným rozpočtom získajú najlepšie výsledky ak si zabezpečia externých dodávateľov softvéru, čiže obstaranie softvéru outsourcujú. Veľké spoločnosti sa pre takúto stratégiu môžu rozhodnúť za určitých okolností. Napríklad ak by chceli experimentovať s novými technológiami, bez nutnosti vysokých vstupných nákladov. Externých dodávateľov môžu použiť len na niektoré aplikácie, prípadne aj na všetky firemné softvéry.

Spolu s trendom outsourcingu, stúpa aj trend premiestnenia týchto operácii do krajín ako Čína a India (Tento trend sa nazýva offshoring. [7]Popisuje premiestnenie obchodných procesov firmy z jednej krajiny do druhej.). Tento proces môže usporiť financie, ale tiež zahŕňa riziko presunu dôverných dát spoločnosti do inej krajiny.

Poskytovatelia aplikačných služieb

Jedným z nedávnych trendov je využívanie poskytovateľov aplikačných služieb. Takýto poskytovateľ vyskladá softvér požadovaný zákazníkom. K aplikácii dodá služby ako vývoj, správa a užívateľská podpora. Zákazník potom pristupuje k aplikácii cez internet pomocou rozhrania webového prehliadača.

Spoločnosti dnes využívajú dodávateľov hlavne pre hosťované služby pre získanie aplikácie. Pri hardvérových zdrojoch dodávateľ poskytuje tzv. utility computing ([8]Jeho podstata je poskytovať výpočtové zdroje balíkovým spôsobom podobne ako elektrickú energiu, plyn alebo vodu, pričom používateľ platí iba za to, čo spotrebuje.) Pri softvérových zdrojoch dodávateľ poskytuje softvér ako službu. Predpokladom pre implementáciu týchto riešení je vysokorýchlostné prepojenie dodávateľa s klientom.

Tento druh lízingu poskytuje firmám veľa výhod. Ušetria náklady vývoj v úvodnej fáze. Znižujú sa náklady na správu aplikácie a jej vylepšenia. Taktiež je pomerne jednoduché pre podnik zmeniť poskytovateľa takýchto služieb, ak sa zmenia požiadavky firmy na softvér napríklad z dôvodu rýchlo sa meniaceho trhového prostredia.

ZÁVER

Výber správneho typu softvéru je dôležité a ťažké rozhodnutie. Zodpovedný tím musí pred týmto rozhodnutím vykonať rozsiahle analýzy, aby stanovil aktuálne a aj možné budúce potreby organizácie. Tieto údaje budú základným kameňom vo výberovom procese a nemalou mierou sa budú podieľať na úspechu celého projektu.

Kvalitný, stabilný a výkonný softvér je v dnešnej dobe nevyhnutnou súčasťou úspešných podnikov. Preto je nevyhnutné dať čo najväčší dôraz na jeho výber, aby sme hneď na začiatku nevybudovali zlé základy, na ktorých sa už nebude dať ďalej stavať a tým nepripravili firmu o nemalé finančné prostriedky.

---

[7] Offshoring [online] Wikipédia - Slobodná encyklopédia, 31.10.2010 [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://en.wikipedia.org/wiki/Offshoring>

[8] Roman Holoubek. 2010. *IW: Služby utility a cloud computing - smerovanie oblakov*. [online] ITNews, 22.02.2010 [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/temy/cloud-computing/2010-02-22/132071-iw-sluzby-utility-a-cloud-computing-smerovanie-oblakov>

LITERATÚRA

1. R. K. Rainer - E. Turban. 2009. *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. 2. vyd. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009. 433 s. ISBN 978-0470-169001
2. J. Pour - L. Gála - Z. Šedivá. 2009. *Podniková informatika*. 2. vyd. Příbram : Grada Publishing. a.s., 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1
3. M. Kokles. *Prednáška z predmetu Informačný systém podniku*, 05.10.2010
4. H. VanSteenis. 1992. Informationssysteme - wie man sie plant, entwickelt und nutzt. München : Carl Hansen Verlag, 1992. 271 s. ISBN 3-446-16240-2
5. R. M. Stair - G. Reynolds - G. W. Reynolds. 2010. *Fundamentals of Information Systems*. 5. vyd. USA : Concage Learning, Ltd., 2010. 457 s. ISBN 978-14239-2581-1
6. *Software acquisiton - types of software* [online] [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?r.s=m&r.l1=1073861197&r.lc=en&r.l3=1076136321&r.l2=1073858975&r.i=1076136518&type=RESOURCES&itemId=1076136476&r.t=RESOURCES>
7. *Selecting the right software package* [online] [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?r.s=m&r.l1=1073861197&r.lc=en&r.l3=1076136321&r.l2=1073858975&r.i=1076136518&type=RESOURCES&itemId=1076136527&r.t=RESOURCES>
8. *Bespoke vs Off-the-Shelf Software - A Free Guide* [online] [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://www.approvedindex.co.uk/a/softwaredevelopers/bespoke-vs-off-the-shelf/ >
9. *Open-source softvér* [online] Wikipédia - Slobodná encyklopédia, 13.10.2010 [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Open-source_softv%C3%A9r>
10. Viera Škanderová. 2007. *SaaS: Softvér ako služba* [online] 09.11.2007 [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/tituly/infoware/free-clanky/2007-11-09/c88832--saas-softver-ako-sluzba>
11. *Offshoring* [online] Wikipédia - Slobodná encyklopédia, 31.10.2010 [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://en.wikipedia.org/wiki/Offshoring>
12. Roman Holoubek. 2010. *IW: Služby utility a cloud computing - smerovanie oblakov*. [online] ITNews, 22.02.2010 [12.11.2010] Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/temy/cloud-computing/2010-02-22/132071-iw-sluzby-utility-a-cloud-computing-smerovanie-oblakov>

ANALÝZA SPOLOČNOSTI MadNet a.s. Z HĽADISKA MARKETINGOVEJ STRATÉGIE

ANALYSIS OF MadNet a.s. BASED ON MARKETING STRATEGY

Zsuzsanna Csibová, Mgr.
csibazsuzsa@gmail.com

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
strategic analysis, internet service, marketing mix, competition analysis, PEST analysis

JEL Klasifikácia: M31 – Marketing

ABSTRAKT

Nowadays smaller ISP companies have to adapt to the smartened market competition. Companies dealing with telecommunication are characterized by perpetual development and growth, which are unattainable without meticulously elaborated strategy. The importance of the attainment, transmission, storage and usage of information has led the society slowly turning into a so-called information society. This fact has been realized and exploited by ISP companies.

The aim of this studies is to present the work of an ISP company: MadNet a.s., and to determine from the results of survey analysis whether is it worth for the company to deal with the chosen target market. The target market chosen by the company is the city of Gúta. The objective of the questionnaire survey is to gather information about the habits of Internet-usage of those citizens who have access to the Internet at home, their contentment with the standard of services, and also to identify the competitor companies.

ÚVOD

Poskytovanie internetových služieb patrí k odvetviu telekomunikácie, ktoré sa voči ostatým odvetviam považuje natoľko mladším, že samotný zákon o elektronickej komunikácii sa zrodil v roku 2003, t.j. najstaršie údaje v MDPT SR o počte užívateľov širokopásmového internetu sú z roka 2007. Liberalizácia internetových služieb na Slovensku nastala v roku 2007, keď dostali možnosť podnikať aj menšie firmy poskytujúce internetové služby. Aktualitu tejto témy okrem doposiaľ spomínaných faktov podopiera aj tá skutočnosť, že sa zvyšuje počet konkurentov na trhu. Menšie podniky majú šancu na prežitie na trhu len tak, ak sa prispôsobujú k výzve okoliu, teda vyvíjajú sa a rastú. To všetko nie je možné bez vopred vypracovanej stratégie.

Cieľom štúdia je predstaviť poskytovanie internetových služieb firmy MadNet a.s., a na základe údajov štatistík a analýze výsledkov dotazníka posúdiť, či sa firme oplatí pôsobiť na danom trhu. Firma MadNet vybrala mesto Kolárovo za svoj cieľový trh. Sekundárne údaje boli získané z databázy štatistického úradu a z údajov poskytnutých firmou. Primárne údaje boli získané pomocou dotazníka.

POZADIE STRATEGICKÉHO ROZVOJA TRHU

Sem môžeme zaradiť základné stratégie typu Porter, ktoré pomáhajú firme v tom, aby v danom trhovom odvetví získali prednosť pred konkurenciou. Základné stratégie typu Porter sú nasledovné (Porter, 2006. 55-65. str.):

- *Stratégia nákladového vodcovstva* – jej cieľom je dosiahnuť v rámci daného trhového odvetvia najlepšiu pozíciu nákladov tak, že v porovnaní so súpermi sa zamerajú na výrobu produktov a služieb s menšími nákladmi.
- *Diferenciačná stratégia* – spoločnosť chce vyzdvihnúť také charakteristiky, ktoré ho voči konkurentom rozlíšia a podporia lepšiu identifikovateľnosť spoločnosti.
- *Špecializačná stratégia* – spoločnosť sa zameriava len na určitý segment, dôsledkom čoho vie podnik efektívnejšie vykonávať jednotlivé ciele stratégie, ako konkurenti.

K posilneniu stratégie spoločnosti patrí určenie možnosti smeru vývoja. V tomto pomáha spoločnosti Ansoff – matica. Pomocou matice Ansoff môžeme rozlíšiť 4 produkty/trhové stratégie (Johnson-Scholes-Whittington, 2005. 134-138. str.).

- *Využitie trhového potenciálu* - spoločnosť sa snaží zachovať súčasnú pozíciu, a naďalej sa snaží zvýšiť si podiel s jeho existujúcimi produktmi na aktuálnom trhu.
- *Vývoj produktov* – spoločnosť ponúka na aktuálnom trhu nové alebo vylepšené produkty resp. služby.
- *Vývoj trhu* – vstup na nový trh s existujúcimi produktmi
- *Diverzifikácia* – spoločnosť sa orientuje na nový trh, na ktorý sa snaží preniknúť novo vyvinutými produktmi.

Je k dispozícii viacero odlišných metód pre vývoj firmy v závislosti od toho, či daná spoločnosť chce previesť vnútorný rozvoj, tvorbu strategickej aliancie alebo kúpu podniku. Metódy strategickej analýzy prispievajú k rozvoju podniku, pretože im poskytujú informácie o prostredí. Pri odhalení makro prostredia spoločnosti pomôže metóda PESTEL (political, economic, sociocultural, technological, environmental, legal). Pod pojmom mikro prostredia spoločnosti rozumieme úzke prostredie, ktoré sa dá

analyzovať pomocou modelu piatich faktov od Michaela Portera. Vnútornú charakteristiku spoločnosti tvoria rôzne nástroje, ako ľudské zdroje a spôsobilosti, ktoré aktívne prispievajú k jej úspešnej prevádzke (Balaton - Tari, 2007).

Analýza portfólia pomáha spoločnosti v tom, aby spoznala umiestnenie jeho produktov a obchodných jednotiek na trhu. Podiel na trhu jednotlivých výrobkov vyrábaných spoločnosťou môže byť porovnateľné s trhovým podielom iných spoločností pomocou portfóliovej matice BCG. Pomocou SWOT analýzy spoločnosť získa také informácie, pomocou ktorých slabé stránky sa môžu stať silnými, príležitosti sa môžu stať vykonateľnými a nebezpečenstvá vyhnutelnými. SWOT sa skladá zo začínajúcich písmen anglických výrazov silná stránka (*strengths*), slabá stránka (*weaknesses*), príležitosť (*opportunities*) a nebezpečenstvo (*threats*). Zostavenie je jednoduché a z pohľadu firmy úsporné (Józsa, 2003).

SPOLOČNOSŤ MadNet a.s.

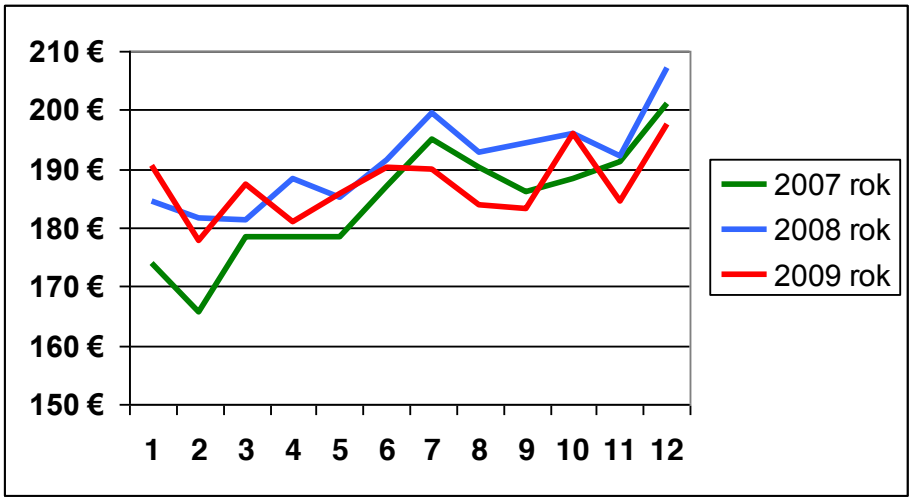
MadNet je dynamicky sa rozvíjajúca telekomunikačná spoločnosť, ktorá sa na slovenskom trhu nachádza od roku 1997. V rámci telekomunikácie poskytuje užívateľom internetové služby na takej úrovni, ktorá ju charakterizuje za jedinečnú. Jedinečnosť spočíva v jej regionálnej pôsobnosti. Má vlastnú komunikačnú sieť, čo znamená nezávislosť voči ostatným poskytovateľom nielen v rámci techniky ale aj v rámci ceny a rozvoja služieb. Okrem internetových služieb poskytuje pre svojich klientov aj prevádzkovanie telefónu, TV kanálov, bezpečnostných kamier a kontrolných systémov.

Analýza životného prostredia

Počas analýzy makro prostredia spoločnosti sa môžeme oboznámiť s politickým, ekonomickým, sociálno-kultúrnym a technickým prostredím.

Z analýzy životného prostredia spoločnosti vyplýva, že cieľom základnej stratégie elektronickej komunikácie národnej politiky je splniť potreby slovenskej ekonomiky, fyzických a právnych osôb a zabezpečiť kvalitnú, spoľahlivú a dostupnú elektronickú službu, ktorá spĺňa požiadavky Európskej Únie v 21. storočí. Dôležitou súčasťou základnej stratégie je, aby pomohla dobehnúť úroveň elektronickej komunikácie na európskej úrovni. Pred dosiahnutím základných strategických cieľov musíme najprv splniť jednotné časti cieľov. Cieľom harmonizácie právnych predpisov je, aby na Slovensku a v ostatných členských štátov Európskej únie boli rovnaké pravidlá. Najprv je potrebné znížiť užívateľské poplatky širokopásmového internetu, aby bol dostupný pre každého. Prvotným cieľom je distribúcia prístupu širokopásmového internetu. (Minister dopravy pôšt a telekomunikácií, 2003).

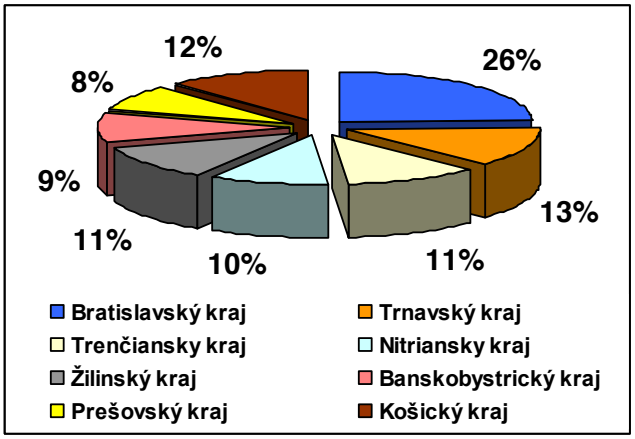
Za dôsledok hospodárskej krízy možno považovať rast nezamestnanosti a pokles produkcie. Napriek tomu sa spotreba domácností výrazne neznížila. Nasledujúci obrázok znázorňuje príjem telekomunikácií (milión eur) za posledné tri roky podľa mesiacov. Z obrázku vyplýva že najväčší príjem bol dosiahnutý v roku 2008. Tento sektor produkoval najväčší rast v roku 2007. Príjem telekomunikácie sa v roku 2009 znížil o 2 % oproti roku 2008. Za sezónnosť sa považujú mesiace november, december a január.



obrázok 1: Vývoj príjmov odvetvia telekomunikácii
Zdroj: vlastná práca na základe údajov Štatistického úradu[1]

Následkom zníženia výroby je postupné zvyšovanie nezamestnanosti. V roku 2009 bol priemerný počet nezamestnaných 324,2 tisíc[2] ľudí, a miera nezamestnanosti 12,1 % obyvateľstva. Oproti roku 2008 sa zvýšil o 25,9 %, čo znamená veľký rast. Tento rast v najväčšom miere ovplyvňoval priemysel, pretože v tomto odvetví pracuje najviac ľudí. V sektore informácií a telekomunikácií bol v roku 2009 počet nezamestnaných 1,6 tisíc, čo je menšie, ako v iných sektoroch.

Počet užívateľov internetu na Slovensku každým rokom rastie. V roku 2008 bol počet užívateľov 2 053 249, čo znamená 22 % rast oproti roku 2007. V roku 2008 mal z celkového počtu obyvateľstva prístup k internetu len 37,9 %. Nižšie uvedený obrázok znázorňuje percentuálny počet zákazníkov s pevným pripojením internetu podľa okresov. Najviac užívateľov internetu sa nachádza v Bratislavskom kraji, po ňom nasleduje Trnavský kraj, a najmenej užívateľov internetu sa nachádza v Prešovskom kraji. Významný rozvoj širokopásmového internetu sa na Slovensku prejavil v druhej polovici roku 2003. Predtým bol internet s väčšou rýchlosťou dostupný len prostredníctvom prenajatých sietí, ktoré boli pre domácnosti príliš nákladným, využívali ho len firmy. Na Slovensku je momentálne najvyužívanejšou technológiou internetu DSL.



obrázok 2: Percentuálny počet zákazníkov s pevným pripojením internetu podľa okresov, 2008
Zdroj: vlastná práca na základe údajov Štatistického úradu[3]

[1] http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5576, 2010-03-25
[2] http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=17682, 2010-03-25
[3] http://www.telecom.gov.sk/files/statistika_vud/vybrane_ukaz_tel.htm, 2010-03-25

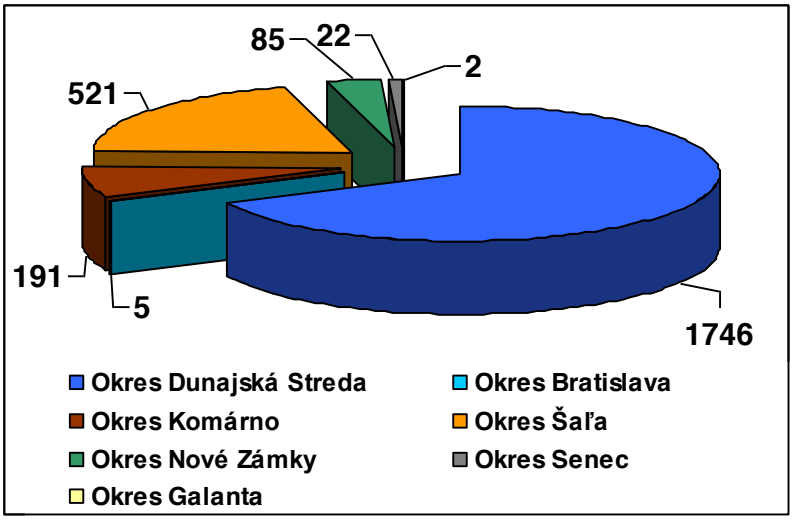
SWOT analýza spoločnosti

SWOT analýza spoločnosti môže byť prevedená do číselnej formy na základe intenzity (I) a dôležitosti (D) jednotlivých prvkov, pomocou ktorých dostaneme hodnoty priorít (P), ktoré určujú konečné poradie prvkov.

Silu firmy v prvom rade definuje dispozícia vlastnej sieťovej chrbtice, ktorá prospieva spoločnosti v mnohých prípadoch, ako napr. nezávislosť, zdroj príjmov. Pre úspešné fungovanie v oblasti informačných technológií je nevyhnutné využiť moderné technológie. Spoločnosť intenzívne pracuje na vybudovaní vlastnej optickej siete, ktorá umožňuje väčšiu prenosovú rýchlosť, ako doteraz aplikované technológie. Spoločnosť považuje spomedzi možností za najpravdepodobnejšie zvýšenie podielu na trhu, ktorý aj momentálne neustále zväčšuje. Hlavným nedostatkom spoločnosti je obmedzená dostupnosť zdrojov. Neustáli vývoj vedie k zníženiu zdrojov, ale podľa očakávaní sa tieto investície postupne vrátia. Najnebezpečnejším elementom je súčasná ekonomická situácia, keďže zvýšením nezamestnanosti môže klesnúť počet zákazníkov, a môže sa znížiť počet záujemcov.

Analýza trhu a zákazníkov

Spoločnosťou poskytované služby sa orientujú na juhozápadnú časť Slovenska. Najpoužívanejším typom služby je PanelNet, čo môže byť dôsledkom toho, že najväčšiu oblasť pokrytia zaberá práve táto technológia. Vybudovanie optickej siete sa momentálne uskutočňuje v Šamoríne, v Dunajskej Strede a vo Veľkom Mederi. S ňou súvisiacu službu FiberInternet sprevádza spoločnosť od roku 2009. Podľa podielu PanelNet služieb v jednotlivých okresoch je možné ustanoviť, že najviac klientov sa nachádza v okrese Dunajská Streda, po ktorom nasleduje okres Šaľa. Služby sú využívané aj domácnosťami, aj firmami. Internetové služby sú vo viac ako 80% -nom podiele využívané domácnosťami a menšími firmami, a v zostávajúcom podiele strednými a veľkými firmami. Napriek malému podielu produkujú firme väčší príjem ako všetky ostatné domácnosti a malé firmy spolu.



obrázok 3: Podiel služieb PanelNet v jednotlivých okresoch
Zdroj: vlastná práca na základe údajov MadNet a.s.

Prvky marketingového mixu

Prvky marketingového mixu služieb pozostávajú zo 7 P, ktoré sa odvolávajú na iniciály každej položky v angličtine. Prvky marketingového mixu sú nasledovné: produkt (product), cena (price), miesto (place), propagácia (promotion), procesy (process), ľudský faktor (people), materiálne prvky (physical evidence).

Produkt, ktorý spoločnosť poskytuje je telekomunikačná služba. Sú zákazníci, ktorí používajú internet na zhromažďovanie informácií, na udržanie kontaktu s ostatnými ľuďmi, na prenos dát na pracovisku, na uľahčenie procesu učenia alebo len na zábavu. Internetová služba je proces, ktorá sa skladá z radu činností. Existujú takzvané back-office činnosti, ktoré zákazníci nevidia, lebo sú v pozadí. K takýmto činnostiam patrí napríklad udržiavanie prevádzky siete. K viditeľnej časti služby patria fyzické prvky služby a služobní pracovníci. Ako aj výrobky sa skladá z komponentov, podľa ktorých sa líši od konkurentov, tak aj služby sa skladajú z činiteľov, ktoré sú nasledovné:

- Infraštruktúra – sieťová infraštruktúra je kľúčovou súčasťou tejto služby, lebo bez neho spoločnosť nemôže poskytovať svoje služby. Z neustáleho rozvoja infraštruktúry vyplýva rast trhových podielov.
- Používaná technológia – spoločnosťou využívané technológie pre poskytovanie internetových služieb sú prenos pomocou mikrovlnnej siete, ADSL a optická sieť, ktoré považujeme za technológie pevnej siete.
- Rýchlosť pripojenia – rýchlosť internetu súvisí s používanou technológiou, a s cenou služby. V rámci jednotlivých technológií je cena lineárne úmerná prenosovej rýchlosti. Teda čím bude prenosová rýchlosť väčšia, tým bude aj služba drahšia.

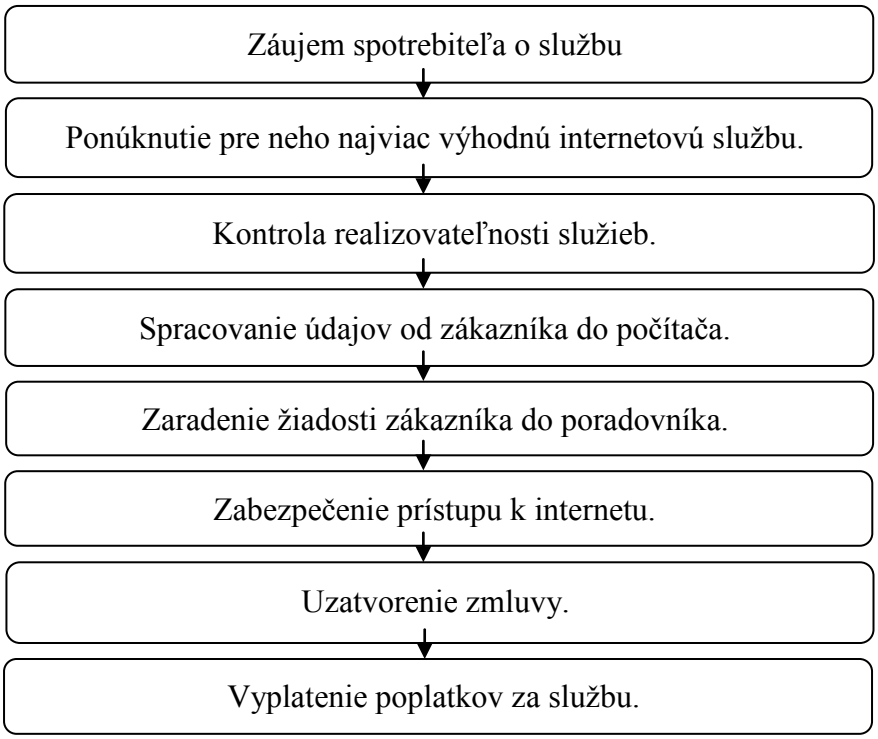
Pri výpočte **cien** za internetové služby treba okrem cien konkurencie, výdavkov a očakávaní klientov brať do úvahy aj jedinečnosť technológií, ktoré sa časom vyvíjajú. Pre spoločnosť je charakteristická stabilita cien, pričom úroveň poskytovaných služieb rastie.

Pod pojmom **miesto** sa rozumie dostupnosť služieb pre zákazníkov. Zákazníkom treba zabezpečiť fyzické výrobky potrebné k prevádzke služieb. Spoločnosť má vlastný sklad, kde sa nachádzajú všetky fyzické materiály.

Keďže počet zákazníkov z roku na rok rastie, napriek tomu, že nemá vlastné marketingové oddelenie, sprevádza úspešnú **propagačnú** činnosť. Príslušné osoby spoločnosti organizujú týždenné stretnutia, počas ktorých diskutujú o komunikačných aktivitách v budúcnosti, a vyhodnocujú dosiahnuté reklamné činnosti.

Za **materiálny element** sa považuje budova spoločnosti, jeho vzhľad, umiestnenie a vybavenie. Budova spoločnosti sa nachádza v strede mesta vo Veľkom Mederi, samostatnú kanceláriu majú zamestnanci, ktorí sa zaoberajú s klientmi. Marketingové oddelenie a technické hot-line oddelenie pracuje v samostatnej budove.

Procesy - charakteristikou služieb je, že klient musí na získanie služieb počkať určitý čas. Pri internetových službách sa najviac čaká medzi zapísaním sa na zoznam odberateľov internetových služieb a jeho zapojením. Nasledujúce obrázok znázorňuje proces poskytovania služby v spoločnosti.



Ľudský faktor - pre funkčnú štruktúru spoločnosti Madnet je charakteristická funkčná forma multi-line. Pracovné rozdelenie je založené na jednotlivý funkciách. Pracovníci môžu dostať pokyny od viacerých vedúcich, ale súčasne je pre nich charakteristická vertikálna pravidelnosť. Spoločnosť pravidelne organizuje tréningy, školenia, cieľom ktorých je, aby technici a opravári vedeli držať krok s vyvíjajúcou sa technikou.

ZHRNUTIE ANALÝZU DOTAZNÍKA

Cieľom prieskumu je analýza zvyku používania internetu občanov mesta Kolárovo, ktorí majú dostupný internet, identifikácia konkurencie a analýza mieri spokojnosti s kvalitou služieb.

Analýzu som vykonala na základe otázok v dotazníku, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch skupín. Prvá skupina obsahuje otázky týkajúce sa všeobecných informácií respondentov. Napr. vek, školské vzdelanie, vlastnosti pri používaní internetu, miesto pripojenie sa k internet. Druhá skupina otázok sa zaoberá so samotnou tematikou internetových služieb, dôležitosťou jednotlivých vlastností internetových služieb a mieri spokojnosti respondentov.

Obyvatelia mesta Kolárovo, ktorí majú prístup k internetu sú väčšinou vo vekovom rozpätí 19 – 30 rokov, sú zamestnaný a majú stredoškolské vzdelanie. Z hľadiska spoločnosti je to tá veková skupina, na ktorú sa musí orientovať, keďže táto skupina sa skladá z takých jedincov, ktorí sú zamestnaní, resp. sem patria tí mladí, pre ktorých je internet nevyhnutným prostriedkom pre študovanie. Ak si okrem veku vezmeme do úvahy aj vzdelanie a stupeň ekonomickej aktivity, potom môžeme povedať, že rozlišujeme dve dôležité skupiny: skupinu zamestnancov a skupinu študentov. Väčšina respondentov patrila do týchto dvoch skupín. Z hľadiska vybudovania komunikačnej stratégie, je rozumné tieto skupiny oddeliť. Internet sa okrem domácností

najčastejšie využíva v škole a v práci. Z prieskumu vyplýva, že najviac ľudí používa internet 1-3 hodiny denne na zábavu. Pre týchto zákazníkov je internet nevyhnutným prostriedkom, lebo ho používajú denne. Internet najviac ľudí používa na zábavu a na štúdium.

Druhá časť analýzy bola zameraná na identifikáciu konkurencie, a výskum spokojnosti so službami a potrebami zákazníkov. Na základe identifikácie konkurentov, možno povedať, že v meste Kolárovo najviac klientov využíva služby sprostredkovateľov T-Com a GútaNet. T-Com je súčasťou spoločnosti Slovak Telekom. Slovak Telekom je multimediálna spoločnosť obohatená medzinárodnými skúsenosťami, ktorá zabezpečuje pokrytie na celom území Slovenska. GútaNet je spoločnosť zaoberajúca sa sprostredkovaním internetu na miestnej lokálnej úrovni, ktorá okrem Kolárova zabezpečuje prístup na internet aj v okolitých dedinách. Z pohľadu spoločnosti týchto sprostredkovateľov môžu považovať za konkurenciu. S cenami ponúkanými spoločnosťou Slovak Telekom je veľmi ťažké konkurovať, lebo sa jedná o finančne silnú spoločnosť, práve preto má možnosť ponúkať služby za tak nízke ceny, ktoré si menšie firmy ako MadNet alebo GútaNet nemôžu dovoliť. Služby ponúkané spoločnosťou T-Com sú založené na základe DSL technológie, a služby ponúkané spoločnosťou GútaNet na základe mikrovlnnej technológie. Okrem internetových služieb iné telekomunikačné služby vedia využiť iba zákazníci T-Comu, a GútaNet okrem internetových služieb neposkytuje žiadne iné služby. Respondenti sú spokojní so službami v priemere len na 54%. S prihliadnutím na špecifické služby poskytované spoločnosťou, naďalej spokojnosťou a potrebu klientov, sa domnievam, že sa spoločnosti oplatí rozvíjať svoje aktivity v Kolárove v tom prípade, ak obyvateľom bude poskytovať služby prostredníctvom optickej siete. Hlavný konkurent Slovak Telekom momentálne nemá v Kolárove vybudovanú optickú sieť. Najbližším miestom od Kolárova, kde je táto technológia prístupná je v Galante. Ak porovnáme vzdialenosť medzi Kolárovom a Galantou, resp. medzi Veľkým Mederom a Kolárovom, zistíme, že vo vzdialenostiach sú zásadné rozdiely, čo znamená, že MadNet by tento projekt vedel zrealizovať za priaznivejších podmienok ako konkurent. Na základe tejto technológie dokáže nahradiť alebo doplniť služby na doposiaľ použitých technológií. Optické káble umožňujú niekoľkonásobne rýchlejšiu prenosovú rýchlosť. Rýchlosť pripojenia nezávisí od kvality signálu, a sú dostupné za výhodné ceny. Tento druh poskytovania internetových služieb môže v cene a v kvalite nahradiť resp. doplniť doterajšie služby v Kolárove.

ZÁVER

Spoločnosť MadNet neustále rozvíja svoju sieťovú infraštruktúru, dôsledkom čoho sú zdroje spoločnosti obmedzené. Riešením pre spoločnosť by mohli byť štátne dotácie, cieľom ktorých je rozvoj infraštruktúry informačných technológií na Slovensku, aby sa v oblasti širokopásmového pripojenia internetu dostali na úroveň ostatných členských štátov EU. Známosť mena spoločnosti by mohla byť posilnená pomocou rôznych inštitúcií, podporou skupín a sponzorstvom.

Na základe doterajšej analýzy spoločnosti možno skonštatovať, že svoj rozvoj dosiahol prostredníctvom vnútorného rozvoja kvôli nízkeho finančného rizika. Spomedzi stratégií typu Porter by som pre spoločnosť navrhla diferenciačnú stratégiu, ktorá by v našom prípade spoločnosť odlíšila od konkurencie práve použitú technológiu. Na základe analýzy doterajších činností spoločnosti možno konštatovať, že pri rozvoji sa orientuje na vnútorný rozvoj kvôli nízkemu finančnému riziku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ANTAL-MOKOS, Z. a kol. 2005. *Stratégia és szervezet*. Kolozsvár: Scientia Kiadó, 2005. 85-89 s. ISBN 973-7953-52-5
2. BALATON, K – TARI, E. 2007. *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Aula Kiadó, 2007. 110-113 s. ISBN 963-96983-2-6
3. BARTEK-LESI, M. a kol. 2007. *Vállalati stratégia*. Budapest: Alinea Kiadó, 2007. 61-64 s. ISBN 978-963-9659-09-4
4. BAUER, A. – BERÁCS, J. 2002. *Marketing*. Budapest: Aula Kiadó, 2002. ISBN 963 9345 78 4
5. CZAKÓ, E. 1998. Vállalati stratégia vállalati menedzsment. In *Vezetéstudomány*. ISSN 0133-0179, 1998, roč. 25, č. 3, s. 16-22.
6. HARASZTOSI, ZS. 2009. Technológiai stratégia, technológiai térkép. In *Minőség és megbízhatóság*. ISSN 0580-4485, 2009, roč. 42, č. 3, s. 147-154.
7. JARJABKA, Á 2001. A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. In *Vezetéstudomány*. ISSN 0133-0179, 2001, roč. 32, č. 7-8, s. 25-32.
8. JÓZSA, L. 2003. *Marketing – stratégia*. Budapest: KJK Kiadó, 2003, 114-115 s. ISBN 963 224 703 5
9. MAROSÁN, GY. 2001. *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Műszaki könyvkiadó, 2001. 163-171 s. ISBN 963-16-2792-6
10. PORTER, M. E. 2006. *Versenystratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. 55-65 s. ISBN 963058349-6
11. MINISTER DOPRAVY PÔŠT A TELEKOMUNIKÁCIÍ. 2003. *Národná telekomunikačná politika*,
12. MALHOTRA, N. K. 2002. *Marketing-kutatás*. Budapest: KJK Kiadó, 2002, ISBN 963 224 647 0
13. JOHNSON, G. – SCHOLES, K. – WHITTINGTON, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: FT/Prentice Hall, 2005. ISBN 0 273 68734 4
14. PÁLINKÁS, J. 2000. *Piacfejlesztés.* Budapest: LSI Oktatóközpont, 2000. ISBN 963 577 256 4
15. FARRIS, P. W. a kol. 2008. *Marketingmérések*. Budapest: Scolar Kiadó, 2008. ISBN 978-963-244-063-7
16. SALAMONNÉ HUSZTY, A. 2008. Mi is az a stratégia? In *Vezetéstudomány*. ISSN 0133-0179, 2000, roč. 31, č. 2, s. 15-26

17. BŐSZE IRVING, S. 2001. *A marketingtervezés gyakorlati útmutatója*. Budapest: Geomédia Kiadó Rt. 2001. ISBN 963 7910 816
18. VARSÁNYI, J. 2000. *Sokszínűség a cégstratégiában.* Budapest: Aula Kiadó, 2000. ISBN 96309215 60 0
19. VERES, Z. 2009. *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2009. ISBN 978 963 05 8670 2

ZMIENY V ŽIVNOSTENSKOM ZÁKONE A ICH DOPADY NA PODNIKATEĽSKÉ SUBJEKTY

CHANGES IN TRADE ACT AND ITS IMPACT ON BUSINESSES

Stanislava Deáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Trade Act, business, arrangements, amendment to Law on business, conditions of trade, control over the observance.

ABSTARAKT

With the Law on Trade will meet every entrepreneur who wants to pursue self-employment. This law regulates the conditions of trade and business control over their observance. This applies to both natural and legal persons under the law to take the business license. The paper deals with the effective from 1.6.2010, that brings fundamental changes to business arrangements, whitch are subject to the Trade Act.

ÚVOD

So Zákonom o živnostenskom podnikaní sa stretáva každý podnikateľ, ktorý chce vykonávať samostatne zárobkovú činnosť. Tento zákon upravuje podmienky živnostenského podnikania a kontrolu nad ich dodržiavaním. Týka sa fyzických ako aj právnických osôb, ktoré podľa zákona podnikajú na základe živnostenského oprávnenia. Keďže živnostenský zákon vymedzuje činnosti, ktoré nie sú živnosťou, stretávajú sa s ním nielen živnostníci podnikajúci na základe vydaného osvedčenia o živnostenskom podnikaní, ale i podnikatelia vykonávajúci samostatne zárobkovú činnosť na základe autorského zákona, podľa osobitného predpisu (lekári, lekárnici, advokáti, notári, exekútori, audítori, daňoví poradcovia, reštaurátori ...), umelci, znalci, tlmočníci, finanční sprostredkovatelia a i.

Novela zákona, ktorá nadobudla účinnosť dňom 1.6.2010 prináša zásadné zmeny pre podnikateľov podliehajúcich úprave živnostenského zákona. Zmeny sa týkajú tak podnikateľov, ktorí už v čase novelizácie podnikali na základe živnostenského listu, či koncesnej listiny ako aj nových žiadateľov o vydanie oprávnenia o živnostenskom podnikaní.

NOVELA ŽIVNOSTENSKÉHO ZÁKONA

Dňom 1. júna 2010 nadobudol účinnosť zákon NR SR č. 136/2010 Z.z. o službách na vnútornom trhu a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Týmto zákonom sa novelizuje zásadným spôsobom aj zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

Dôvodom prijatia zákona o službách bola potreba úpravy legislatívy v zmysle smernice Európskeho parlamentu a Rady 2006/123/ES z 12.12.2006 o službách na vnútornom

[1] Ing. Stanislava Deáková, sdeakova@euba.sk, školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

trhu. Zákonom sa okrem iného mení a dopĺňa Zákon o správnych poplatkoch, Zákon o obchodnom registri a Zákon o správe daní.

Rozsahom a obsahom zmien a doplnkov novela živnostenského zákona prináša do podnikateľského prostredia na Slovensku významné zmeny, ktoré oproti doterajšiemu stavu zásadným spôsobom ovplyvnia právnu a a organizačno- technickú reguláciu podnikateľského prostredia na Slovensku. Prijaté zmeny predstavujú významný posun v možnostiach prístupu záujemcov k podnikaniu na území Slovenskej republiky.[2]

Novela živnostenského zákona priniesla nasledovné zmeny:[3]

Druhy živností

V §19 sú uvedené novelizované druhy živností a to v členení na:

a) ***remeselné***, ak je podmienkou prevádzkovania živnosti odborná spôsobilosť získaná vyučením v odbore,
b) ***viazané***, ak je podmienkou prevádzkovania živnosti odborná spôsobilosť získaná inak,
c) ***voľné***, ak nie je ako podmienka prevádzkovania živnosti odborná spôsobilosť ustanovená.

Koncesované živnosti, na prevádzkovanie, ktorých bolo potrebné povolenie živnostenského úradu – Koncesia, boli zákonom zrušené a zaradené medzi viazané živnosti. Na prevádzkovanie týchto živností už nie je potrebné vydanie Koncesie živnostenským úradom a oprávnenie prevádzkovať (akúkoľvek) živnosť vzniká dňom ohlásenia, alebo ak je v ohlásení uvedený neskorší deň začatia živnosti neskorší deň začatia živnosti, týmto dňom. Za deň ohlásenia sa považuje deň, ktorým má ohlásenie všetky náležitosti podľa ustanovení § 45, 45a a 46 Živnostenského zákona. Ohlásenie, ktorým vzniklo živnostenské oprávnenie, už nie je možné vziať späť.[4]

Regulovaná osobná a nákladná vnútroštátna doprava, ktorá podliehala koncesovaným živnostiam, bola novelou vylúčená zo živnosti. Týmto prechádza vnútroštátna nepravidelná autobusová doprava, vnútroštátna nákladná doprava a vnútroštátna taxislužba do kompetencie Krajského úradu pre cestnú dopravu a pozemkovú komunikáciu, ktorý vzdáva povolenie činnosti na uvedené predmety podnikania podľa zákona o cestnej doprave.

Živnostenský zákon naopak rozširuje pôsobnosť o nasledovné živnosti:[5]

a) *Sprostredkovanie zamestnania za úhradu* sa stáva viazanou živnosťou doposiaľ podliehajúcou vydaniu osobitného povolenia vydaného Ústredím práce, soc. vecí a rodiny,
b) *Vývoj, výroba a predaj zabezpečovacích systémov alebo poplachových systémov a systémov a zariadení umožňujúcich sledovanie pohybu a konania osoby v chránenom objekte, na chránenom mieste alebo v ich okolí* sa stáva voľnou živnosťou, ktoré do 31.5.2010 reguloval zákon č. 473/2005 Z.z. o poskytovaní služieb v oblasti súkromnej bezpečnosti,
c) *Vykonávanie montáže plynových zariadení* sa stáva viazanou živnosťou, ktorú bolo možné vykonávať na základe osobitného oprávnenia na montáž plynových zariadení vydaného príslušným obvodným úradom pre cestnú dopravu a pozemné komunikácie.

---

[2] KOPÁL, L.: *Veľká novela živnostenského zákona v podnikateľskom prostredí na Slovensku*, [19.10.2010] dostupné na internete: www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template

[3] Novela Zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní účinná od 1.6.2010

[4] DT Legal Newsletter, *Novela živnostenského zákona*, August 2010, dostupné na internete: www.dtlegal.sk , [25.10.2010]

[5] KOPÁL, L.: *Veľká novela živnostenského zákona v podnikateľskom prostredí na Slovensku*, [19.10.2010] dostupné na internete: www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template

Medzi remeselné živnosti pribudli novelou zákona aj dve nové živnosti, a to strechár a manikúra – pedikúra, čím sa okruh remeselných živností rozširuje. Okrem uvedenej zmeny sa zavádza pri založení remeselnej živnosti okrem dokladovania vzdelania aj povinnosť absolvovať 6 mesačnú prax v odbore. Táto zmena v podstatnej miere zhorší prístupnosť zakladania živností po ukončení rekvalifikačných kurzov, kedy sa bude musieť absolvent kurzu najskôr na 6 mesiacov zamestnať v danom obore, následne vykoná kvalifikačnú skúšku pred skúšobnou komisiou a získa potrebné osvedčenie vydané Ministerstvom vnútra Slovenskej republiky.

V praxi to znamená sťaženú situáciu pri získavaní príspevkov od úradov práce, kedy časť nezamestnaných prichádza o možnosť pri samozamestnaní príspevok získať. Takisto je potrebné vidieť aj súvislosť s absolvovaním praxe, resp. zaučením sa u budúceho konkurenta.

Osvedčenie o živnostenskom oprávnení

V Praxi si podnikatelia často myslia, že osvedčenie o živnostenskom oprávnení sa vydáva len fyzickým osobám – živnostníkom. Osvedčenie o živnostenskom oprávnení musí mať však i každá právnická osoba, teda obchodná spoločnosť ešte pred zápisom do obchodného registra, ktorej predmet činnosti podlieha živnostenskému zákonu.
Novelou zákona boli nahradené pôvodné živnostenské listy a koncesné listiny zjednodušeným a formalizovaným osvedčením o živnostenskom oprávnení. Osvedčenie o živnostenskom oprávnení môže obsahovať viac predmetov podnikania, na rozdiel od doterajšieho stavu, kedy bol na jednom živnostenskom liste uvádzaný iba jeden predmet podnikania. Hlavným účelom tejto zmeny je uľahčenie celého procesu vydávania osvedčení o živnostenskom oprávnení ako aj zníženie nákladov s tým súvisiacich. Správny poplatok sa vyberá za každý predmet podnikania.

Dôležitou informáciou je, že všetky živnostenské listy a koncesné listiny vydané do 31.5.2010 zostávajú naďalej v platnosti po dobu jedného roka. Pre remeselné a voľné živnosti živnostenský úrad do tohto obdobia vydá živnostenské oprávnenie. Fyzické alebo právnické osoby podnikajúce na základe viazaných živností v lehote do 9 mesiacov preukážu potrebné doklady potrebné na vykonávania viazanej živnosti a živnostenský úrad im vydá do 60 dní živnostenský list alebo koncesnú listinu. Ak potrebné doklady k prevádzkovaniu živnosti v stanovenej lehote nepredložia, živnostenské oprávnenie im nevznikne

Preukazom živnostenského oprávnenia sú podľa súčasne platnej úpravy živnostenského podnikania § 10 ods.2: [6]

a) osvedčenie o splnení podmienok ustanovených týmto zákonom na prevádzkovanie živnosti („osvedčenie o živnostenskom oprávnení“), do vydania osvedčenia rovnopis ohlásenia s preukázaným doručením,
b) výpis zo živnostenského registra.

Novela živnostenského zákona ďalej skracuje lehotu na vydanie osvedčenia o živnostenskom podnikaní na 5 pracovných dní odo dňa, keď mu ohlásenie živnosti a výpisy z registra trestov boli doručené.

Úlohy jednotného kontaktného miesta (JKM)

Obvodný úrad, odbor živnostenského podnikania plní úlohy jednotného kontaktného miesta , na ktorom si môžu žiadatelia a poskytovatelia služieb splniť aj niektoré ďalšie povinnosti súvisiace s udelením oprávnenia a poskytovaním služieb.

Obvodný úrad, odbor živnostenského podnikania ako JKM:

[6] Novela Zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní účinná od 1.6.2010

a) prihlasuje fyzickú osobu k dani z príjmu a oznamuje daňovému úradu ohlásené zmeny údajov,
b) prihlasuje fyzickú osobu do systému zdravotného poistenia, vrátane oznamovania ohlásených zmien údajov,
c) na požiadanie prihlasuje právnickú osobu k dani z príjmu a oznamuje daňovému úradu ohlásené zmeny údajov,

Údaje poskytnuté na prihlásenie sa do systému povinného zdravotného poistenia prípadne na daňovú registráciu sa v elektronickej podobe bezodkladne po vzniku živnostenského oprávnenia zasielajú informačným systémom živnostenského podnikania na adresu elektronickej podateľne spoločnej pre daňové úrady alebo informačnému systému príslušnej zdravotnej poisťovne, čím dôjde k zrýchleniu vystavenia potrebných dokumentov zo strany daňových úradov a zdravotných poisťovní.

d) na požiadanie podáva návrh na zápis údajov do obchodného registra, pričom súdny poplatok za zápis údajov sa v takomto prípade platí prostredníctvom JKM. Živnostenský úrad by mal následne zabezpečiť zápis takýchto osôb do obchodného registra, a to elektronickým zaslaním prijatých dokladov príslušnému registrovanému súdu. Živnostenský úrad tak urobí bezodkladne po vzniku živnostenského oprávnenia podľa osobitých predpisov. Úrad poskytuje aj prevod listinných dokumentov do elektronickej podoby – za každých začatých 15 strán je poplatok 5 Eur.
e) JKM v sídle kraja prijíma žiadosti o udelenie oprávnenia na podnikanie na základe iného ako živnostenského oprávnenia – podľa osobitných predpisov napr.:
    - žiadosť o zapísanie do zoznamu advokátov, ktorý vedie Slovenská advokátska komora, ktorú jej JKM doručí spolu so všetkými dokladmi, ktoré k nej boli priložené,
    - žiadosť o zapísanie do zoznamu znalcov, tlmočníkov a prekladateľov, ktorý vedie Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, ktorú jej JKM doručí spolu so všetkými dokladmi, ktoré k nej boli priložené
    - o geologických prácach,
    - o audítoroch,
    - o správcoch,
    - o daňových poradcoch,
    - o autorizovaných architektoch a autorizovaných stavebných inžinieroch a i.
f) zavádza sa možnosť získať výpis zo živnostenského registra na ktoromkoľvek Živnostenskom úrade, bez ohľadu na regionálnu príslušnosť.

Jednotné kontaktné miesto za tým účelom prijíma od fyzických alebo právnických osôb:

a) údaje potrebné na registráciu a oznámenia daňovníka podľa osobitného predpisu,
b) údaje potrebné na prihlásenie do systému povinného zdravotného poistenia,
c) údaje a doklady, vrátane súdnych poplatkov potrebné pre zápis do obchodného registra, žiadosti o oprávnenie na podnikanie na základe iného než živnostenského oprávnenia,
d) údaje potrebné na vyžiadanie výpisu z registra trestov.

Pozastavenie živnosti

Predchádzajúca právna úprava nestanovovala pre pozastavenie živnosti žiadnu hornú hranicu, novela zákona o živnostenskom podnikaní určuje maximálnu hornú hranicu na tri roky, pričom minimálna dĺžka pozastavenia živnosti ostáva nezmenená v rozsahu 6 mesiacov.

Zmena správnych poplatkov

Spoplatnené nie je osvedčenie o živnostenskom podnikaní, ale každý predmet podnikania osobitne. Od 1.6.2010 sú poplatky za živnosti nasledovné:

a) poplatok za voľnú živnosť je 5 Eur – pôvodne 3 Eur,
b) poplatok za remeselnú živnosť je 15 Eur - pôvodne 16,50 Eur,
c) poplatok za viazanú živnosť je 15 Eur – pôvodne 16,50 Eur. Zároveň do tejto kategórie spadajú pôvodné koncesované živnosti.

Poplatok za výpis zo živnostenského registra ostáva nezmenený, a to 3 Eur za jedného podnikateľa.

Zníženie byrokracie

JKM nebudú vyžadovať originály listín, overené kópie ani úradné preklady cudzojazyčných listín. Výpis z registra trestov je od 1. júna 2010 nevyhnutný len v prípade osôb, na ktoré sa vzťahuje podmienka bezúhonnosti podľa zákona a ktoré nie sú štátnymi občanmi členského štátu EÚ. To znamená, že pri občanoch spoločenstva už bude postačovať uviesť pri ohlásení živnosti len údaje potrebné na vyžiadanie výpisu z registra trestov. JKM si následne výpis vyžiada od príslušných úradov daného členského štátu. [7]

ZÁVER

Zmeny, ktoré priniesla novela Zákona o živnostenskom podnikaní účinná od 1.6.2010, majú pre podnikateľov mnoho pozitívnych, ale i niektoré negatívne dopady.

Zásadným krokom prispievajúcim k skvalitneniu a najmä zrýchleniu komunikácie medzi Živnostenskými úradmi a podnikateľmi je zriadenie jednotných kontaktných miest (JKM). JKM v rámci znižovania byrokratických úkonov poskytuje doposiaľ neštandardné služby, ktoré podnikateľom a najmä novým žiadateľom o vydanie živnostenského oprávnenia uľahčujú postupy a prenášajú mnohé povinnosti spojené so zakladaním podniku na JKM. Jedná sa najmä o komunikáciu JKM s daňovým úradom, zdravotnou poisťovňou a na žiadosť právnickej osoby podáva návrh na zápis údajov do obchodného registra. Ďalej ako výhodu vnímam i komunikáciu JKM pri overovaním bezúhonnosti v príslušnom registri trestov, kedy JKM sám vyžiada potrebný výpis na základe údajov, ktoré mu žiadateľ o pridelenie živnostenského oprávnenia poskytol. V tejto súvislosti však plynie otázka dostatočného technického vybavenia JKM na potrebnú elektronickú komunikáciu medzi príslušnými inštitúciami.

Pri predkladaní dokladov JKM sa nevyžadujú originály, overené kópie ani úradné preklady cudzojazyčných listín čo na jednej strane zjednodušuje proces dokladovania potrebnej dokumentácie a taktiež v nemalej miere šetrí peňažné prostriedky a čas vynakladané podnikateľom pri zakladaní podniku. Výhodou je i možnosť podať žiadosť o udelenie práva na podnikanie na základe iného ako živnostenského oprávnenia – podľa osobitných predpisov. Pôvodné živnostenské listy boli nahradené živnostenským oprávnením, ktoré obsahu súpis všetkých predmetov podnikania, čo prispieva jednak k sprehľadneniu i úspore pri vydávaní jednotlivých živnostenských listov.

Ako pri každej zásadnej zmene , vyplynuli i pri aplikácii novely zákona v praxi v počiatočnom období problémy najmä spojené s presunom časti voľných živností medzi viazané, resp. medzi činnosti, ktoré už nie sú živnosťami. Pre zápis takéhoto predmetu podnikania sa vyžaduje získanie povolenia od príslušného úradu, ktorému v rámci rezortu

[7] MARKECHOVÁ, J. *Novela živnostenského zákona*. dostupné na internete: www.jmjlegal.sk, [25.10.2010]

činnosť podlieha. Počas prvých dní platnosti zákona dochádzalo priebežne k úprave a presunom predmetov podnikania z a do voľných živností čo spôsobilo chaos medzi podnikateľmi.

Z uvedeného pohľadu vyplývajú komplikácie procesu zakladania spoločnosti čo zhoršuje pohľad na podnikateľské prostredie ako také.

Podľa môjho názoru však množstvo výhod, ktoré novela prináša prevyšuje negatíva spôsobené implementáciou novely zákona v praxi, ktoré sa budú postupom času riešiť.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1) KOPÁL, L.: *Veľká novela živnostenského zákona v podnikateľskom prostredí na Slovensku*, dostupné na internete: www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template, [19.10.2010]
2) Novela Zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní účinná od 1.6.2010
3) DT Legal Newsletter, August 2010, *Novela živnostenského zákona.*, dostupné na internete: www.dtlegal.sk , [25.10.2010]
4) MARKECHOVÁ, J. *Novela živnostenského zákona*. dostupné na internete: www.jmjlegal.sk, [25.10.2010]

Dimensionen der Dienstleistungsqualität

Heidi Viktoria Deptuch

Bratislava, 04. November 2010

Dipl.-Betriebswirtin (FH) Heidi Viktoria Deptuch
Doktorandin an der Comenius Universität Bratislava

KEY WORDS DEUTSCH

Qualität, Dienstleistung, Dienstleistungsqualität, Dienstleistungsmerkmale, Dimensionen.

KEY WORDS ENGLISH

Quality, Services, Service Quality, Service Features, Dimensions.

JEL CLASSIFICATION

L15 - Information and Product Quality; Standardization and Compatibility

ABSTRAKT

The success of a service depends of its quality in the long term. Companies and their customers use subjective and objective features to rate the quality of a service. There are several quality features. Therefore it is important to identify the important ones. Quality dimensions aggregate service features to handle them easier. Nevertheless there is also a wide range of quality dimensions in literature. The article gives an overview of existing dimensions and rates them critically with the help of objective criteria. This should help the reader to get an impression of the different characters of quality dimensions and assist him in finding the adequate quality dimension to identify essential quality features of a service.

INHALTSVERZEICHNIS

KEY WORDS DEUTSCH 2
KEY WORDS ENGLISH 2
JEL CLASSIFICATION 2
ABSTRAKT 2
1. EINLEITUNG 3
2. ANFORDERUNGEN AN DIE DIMENSIONEN DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT 3
3. DIMENSIONEN DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT 4
3.1. ANSATZ VON DONABEDIAN 4
3.2. ANSATZ VON GRÖNROOS 5
3.3. ANSATZ VON ZEITHAML 5
3.4. ANSATZ VON BERRY UND BRANDT 6
3.5. SERVQUAL-ANSATZ VON PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY 7
4. ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG DER QUALITÄTSDIMENSIONEN VON DIENSTLEISTUNGEN 9

1. Einleitung

Qualität bzw. Dienstleistungsqualität steht für die Gesamtheit aller Merkmale einer Einheit bzw. Dienstleistung hinsichtlich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Anforderungen zu erfüllen.[1] Aufgrund der Vielzahl an Dienstleistungsmerkmalen werden diese zu Dimensionen aggregiert, um die Dienstleistungsqualität in Summe greifbarer zu machen.[2] Sie dienen als Grundlage für die Operationalisierung und somit für die Erfassung und Bewertung der Qualität von Dienstleistungen. In der Literatur existieren verschiedene Dimensionen der Dienstleistungsqualität. Aus diesem Grund werden im Folgenden die recherchierten Qualitätsdimensionen für Dienstleistungen vorgestellt und anschließend kritisch beurteilt. Damit eine Bewertung der Dimensionen der Dienstleistungsqualität überhaupt möglich ist, müssen zuvor die Anforderungen an diese definiert werden.

2. Anforderungen an die Dimensionen der Dienstleistungsqualität

Zur Festlegung der Anforderungen an die Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen werden die Voraussetzungen für die Modellbildung nach Little herangezogen.[3] Demnach müssen Modelle folgende sechs Aspekte bzw. Kriterien erfüllen: Einfachheit, Robustheit, Prüfbarkeit, Anpassungsfähigkeit, Vollständigkeit und Kommunikationsfähigkeit.

Mit Einfachheit ist gemeint, dass ein Modell leicht verständlich ist. Robustheit bedeutet, dass die Modellergebnisse richtig bzw. plausibel sind. Die Prüfbarkeit fordert, dass ein Modell leicht nachzuvollziehen ist. In der Anpassungsfähigkeit zeigt sich die Fähigkeit des Modells sich an neue Informationen, Denkmuster und Anforderungen anzupassen. Die Vollständigkeit ist dadurch gekennzeichnet, dass alle Sichtweisen im Modell berücksichtigt sind und die Kommunikationsfähigkeit dient dazu, dass Modelle schnell mitteilbar sind.

Für die Beurteilung der Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen werden alle sechs Anforderungen der Modellbildung übernommen. D. h. die Dimensionen der Dienstleistungsqualität sollten leicht verständlich, plausibel, nachvollziehbar, anpassungsfähig, vollständig und leicht kommunizierbar sein.

---

[1] Vgl. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT e.V.: Begriffe zum Qualitätsmanagement. Berlin 1993, zitiert nach MEFFERT, H./BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte - Methoden. Wiesbaden 2006. ISBN 13: 978-3-8349-0116-4, S. 290.
[2] Vgl. BRUHN, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Wiesbaden 2008. ISBN 978-3-540-76867-8, S. 50.
[3] Vgl. LITTLE, J. D. C.: Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus. In: Management Science. ISSN 0025-1909, No. 8, April 1970, Vol. 16, S. 466-485, S. 466-473.

3. Dimensionen der Dienstleistungsqualität

3.1. Ansatz von Donabedian

Der Qualitätsansatz von Donabedian unterteilt sich in die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension und wurde am Beispiel medizinischer Dienstleistungen entwickelt.[4] Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, umfasst die Potenzialdimension („structure“) alle persönlichen, sachlichen, personellen und organisatorischen Voraussetzungen bzw. Strukturen des Dienstleistungsanbieters sowie die Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten durch den Kunden. Es handelt sich hierbei also um die internen Produktionsfaktoren des Dienstleisters. Zur Prozessdimension („process“) gehören alle Aktivitäten während der Dienstleistungserstellung, wobei die Integration des Kunden und seiner externen Produktionsfaktoren in den Leistungsprozess nicht explizit erwähnt wird jedoch implizit hinzugehört. Der Ergebnisdimension („outcome“) sind alle Änderungen zuzuordnen, die auf die Dienstleistungserstellung zurückzuführen sind und somit das Dienstleistungsergebnis darstellen.

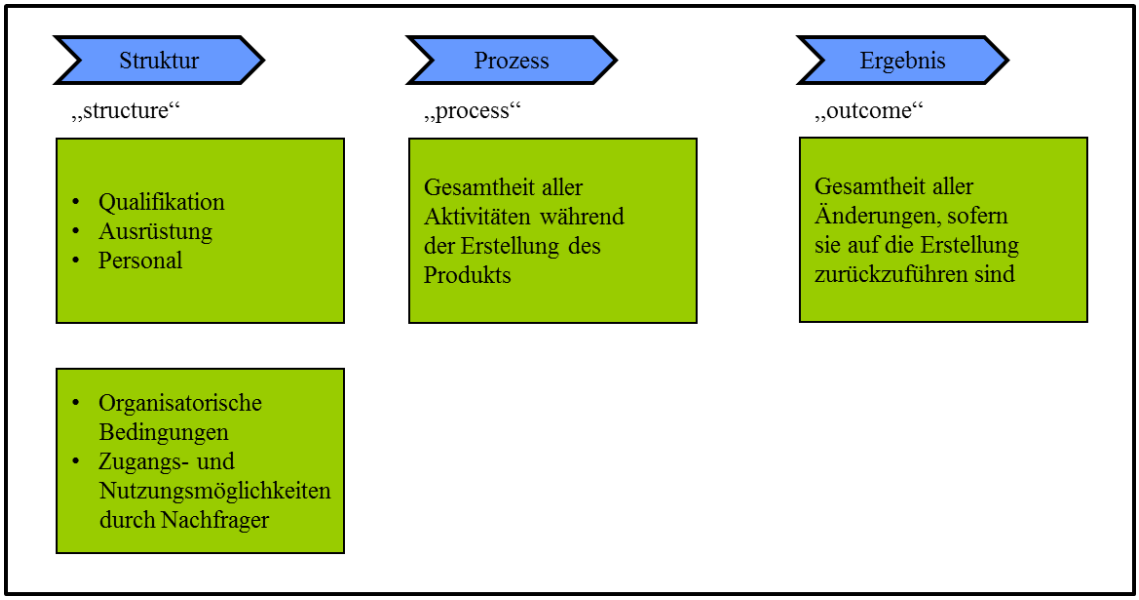


Abbildung 1: Qualitätsdimensionen von Donabedian[5]

[4] Vgl. DONABEDIAN, A.: The Definition of Quality and Approaches to its Assessment. Ann Arbor 1980, ISBN 0914904485, S. 80-82.
[5] Vgl. ZOLLONDZ, H.-D.: Grundlagen Qualitätsmanagement. München 2006. ISBN 978-3-486-57964-2, S. 162.

3.2. Ansatz von Grönroos

Die Qualitätsdimensionen nach Grönroos unterteilen sich in Abbildung 2 nach Art (funktionale Qualität) und Umfang (technische Qualität) der erstellten Dienstleistung. Die technische Qualitätsdimension beantwortet die Frage „Was" angeboten wird und bezieht sich somit auf den Umfang des Dienstleistungsprogramms.[6] Zur technischen Qualität zählen das Know-how, das technische Problem-Lösungs-Potenzial, die maschinelle Fähigkeiten sowie die Computersysteme des Dienstleistungsanbieters. Sie ist meist objektiv messbar, da sie die technische Lösung für eine Problemstellung liefert.[7] Die funktionale Dimension stellt die Frage nach dem „Wie" der Dienstleistungserstellung und entspricht der Art und Weise, wie die technische Qualität dem Kunden während der Dienstleistungserbringung dargelegt wird.[8] Folglich wird die funktionale Qualität anhand von subjektiven Kriterien gemessen.[9]

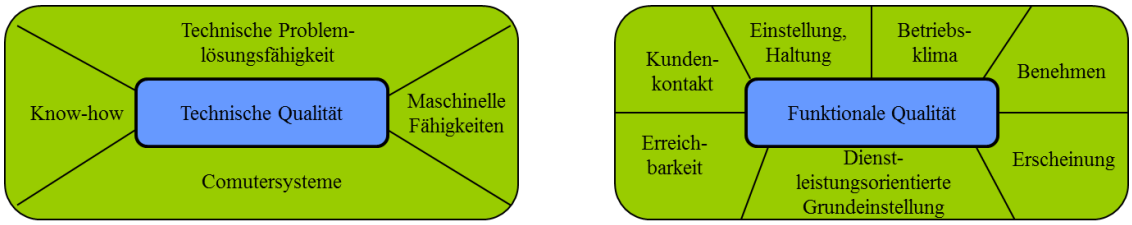


Abbildung 2: Qualitätsdimensionen von Grönroos[10]

3.3. Ansatz von Zeithaml

Nach Zeithaml lassen sich die Dimensionen der Dienstleistungsqualität gemäß Abbildung 3 in Abhängigkeit der Distanz des Kunden zur Dienstleistung bei der Leistungsbeurteilung in die Such-, Erfahrens- und Glaubenskomponente einteilen.[11] Verfügt der Kunde über keine Erfahrung mit dem Dienstleistungsanbieter, so wird er vor Inanspruchnahme der Dienstleistung nach Qualitätsanzeichen suchen, die es ihm ermöglichen die angebotene Dienstleistung beurteilen zu können (Suchkomponente). Konnte der Kunde bereits Erfahrungen mit dem Dienstleistungsanbieter während des Leistungsprozesses oder am Ende der Leistungsbereitstellung sammeln, dann wird er diese zur Beurteilung der Dienstleistung heranziehen (Erfahrungskomponente). Es besteht allerdings auch die

[6] Vgl. GRÖNROOS, C.: Service Management and Marketing. A customer relationship management approach. Chichseter 2000. ISBN 0-471-72034-8, S. 67.
[7] Vgl. Ebenda, S. 63.
[8] Vgl. Ebenda, S. 67.
[9] Vgl. Ebenda, S. 64.
[10] Vgl. GRÖNROOS, C.: Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Research Report No. 8 of the Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki 1982, S. 79.
[11] Vgl. ZEITHAML, V. A.: How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: DONELLY, J. H./GEORGE, W. R. Marketing of Services. Chicago, IL. 1981. ISBN 0-87757-148-1, S. 186-190.

Möglichkeit, dass die Dienstleistungsqualität anhand von Vermutungen oder Einschätzungen durch den Kunden bewertet wird (Glaubenskomponente).

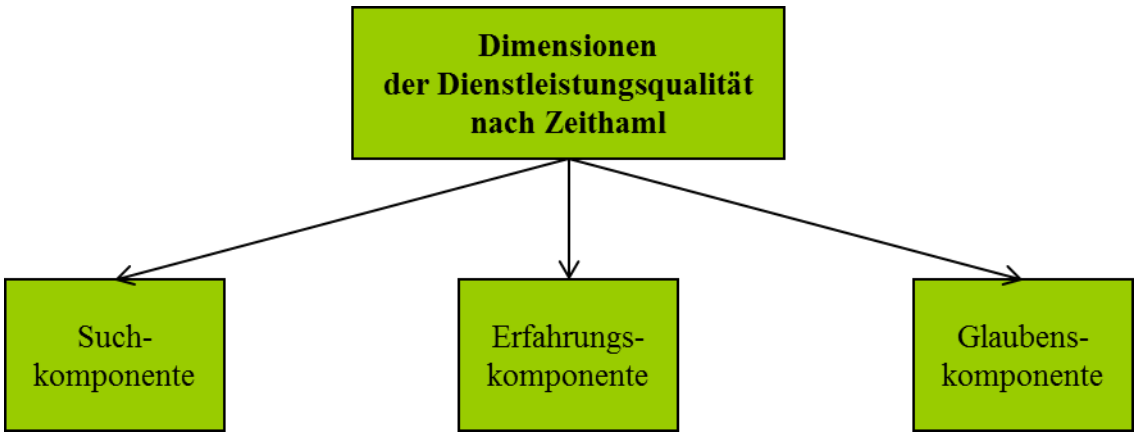


Abbildung 3: Dimensionen der Dienstleistungsqualität von Zeithaml[12]

3.4. Ansatz von Berry und Brandt

Die Qualitätsansätze von Berry und Brandt ähneln sich sehr und werden deshalb im Folgenden gemeinsam vorgestellt.[13] In Abhängigkeit von der Erwartungshaltung der Kunden in Bezug auf das Dienstleistungsangebot leitet Berry die Routine- und Ausnahmekomponente als Qualitätsdimensionen der Dienstleistungsqualität ab und Brandt die Minimum- und Werterhöhungskomponente (siehe Abbildung 4). Zur Routine- bzw. Minimumkomponente gehören alle gewöhnlichen und zur Ausnahme- bzw. Werterhöhungskomponente alle außergewöhnlichen Eigenschaften einer Dienstleistung. Während die Basiseigenschaften vom Kunden erwartet und bei Nichterfüllung zu Negativpunkten führen, münden die Zusatzeigenschaften in Bonuspunkte, da sie vom Kunden nicht erwartet wurden. Dabei ist zu beachten, dass im Zeitverlauf Dienstleistungsmerkmale, die ursprünglich der Ausnahme- bzw. Werterhöhungskomponenten angehörten, durch regelmäßigen Konsum der Routine- bzw. Minimumkomponente zugeordnet werden können.

[12] Vgl. ZEITHAML, V. A.: How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: DONELLY, J. H./GEORGE, W. R. Marketing of Services. Chicago, IL. 1981. ISBN 0-87757-148-1, S. 186-190.

[13] Vgl. BERRY, L. L.: Big Ideas in Services Marketing. In: VENKATESAN, M./SCHMALENSEE, D. M./MARSHALL, C. Creativity in Services Marketing. What's New, What Works, What'sDeveloping. Chicago 1986, S. 6-8. ISBN 0-877-57179-1, S. 6-8 und BRANDT, R. D.: A Procedure for Identifying a Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data. In: SURPRENANT, C. Add Value to Your Service. Chicago 1987, S. 61-65. ISBN 0-877-57190-2, S. 61-65. Zusätzlich zur Minimum- und Werterhöhungsdimension unterscheidet Brandt noch die Hybriddimension, die bei Übererfüllung zu Zufriedenheit und bei Untererfüllung zu Unzufriedenheit führen kann.

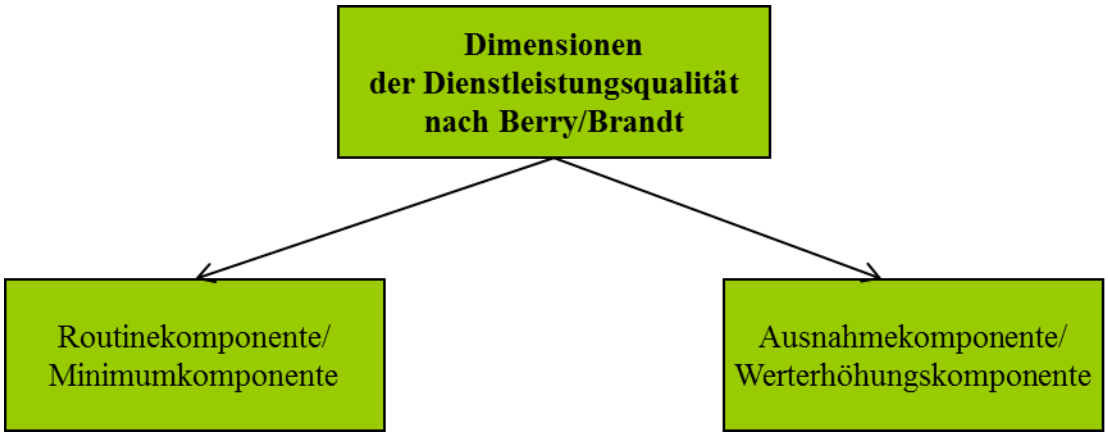


Abbildung 4: Dimensionen der Dienstleistungsqualität von Berry und Brandt[14]

3.5. Servqual-Ansatz von Parasuraman/Zeithaml/Berry

Parasuraman/Zeithaml/Berry beschreiben in ihrem Servqual-Ansatz (Service quality Ansatz) die aus Kundensicht bedeutenden Dimensionen der Dienstleistungsqualität.[15] Es handelt sich dabei um die in Tabelle 1 dargestellten fünf Qualitätsdimensionen: Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Materielles Umfeld sowie den ihnen zugeordneten 22 Qualitätsmerkmalen. Beide, Qualitätsdimensionen und -merkmale, wurden im Rahmen empirischer Studien bei Banken, Kreditkartenfirmen, Wertpapiermarklern und Reparaturwerkstätten identifiziert, überprüft und weiterentwickelt.[16] In der Zuverlässigkeit („reliability“) spiegelt sich die Fähigkeit des Dienstleisters wider, sein Leistungsversprechen einzuhalten. Die Reaktionsfähigkeit („responsiveness“) ist die Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters auf konkrete Kundenwünsche einzugehen und diese zu erfüllen. In diesem Zusammenhang sind sowohl die Reaktionsfähigkeit als auch die Schnelligkeit der Reaktion entscheidend. Die Leistungsfähigkeit („assurance“) umfasst das Wissen, die Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Dienstleistungsmitarbeiter, die zur Leistungserstellung erforderlich sind. Im Einfühlungsvermögen („empathy“) zeigt sich die Bereitschaft und Fähigkeit des

[14] Vgl. BERRY, L. L.: Big Ideas in Services Marketing. In: VENKATESAN, M./SCHMALENSEE, D. M./MARSHALL, C. Creativity in Services Marketing. What's New, What Works, What'sDeveloping. Chicago 1986, S. 6-8. ISBN 0-877-57179-1, S. 6-8 und BRANDT, R. D.: A Procedure for Identifying a Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data. In: SURPRENANT, C. Add Value to Your Service. Chicago 1987, S. 61-65. ISBN 0-877-57190-2, S. 61-65.
[15] Vgl. PARASURAMAN, A./ZEITHAML, V. A./BERRY, L. L.: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: Journal of Retailing. ISSN 0959-0552, 1988, Vol. 64, No. 1,S.12-37, S. 17 und ZEITHAML, V. A./PARASURAMAN, A./BERRY, L. L.: The Serice-Quality Puzzle. In: Business Horizons. ISSN 0007-6813, September-October 1988, S. 35-43, S. 36.
[16] Vgl. ZEITHAML, V. A./PARASURAMAN, A./BERRY, L. L.: The Serice-Quality Puzzle. In: Business Horizons. ISSN 0007-6813, September-October 1988, S. 35-43, S. 36.

Dienstleisters auf die Wünsche des jeweiligen Kunden einzugehen. Das materielle Umfeld bzw. die Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes („tangibles“) entspricht dem äußeren Erscheinungsbild des Dienstleisters wie der Büroausstattung.

Dimension	**Merkmal**
Zuverlässigkeit	• Wenn hervorragende Service-Provider die Einhaltung eines Termins versprechen, wird der Termin auch eingehalten. • Bei hervorragenden Service-Providern sollte das Interesse erkennbar sein, ein Problem zu lösen. • Hervorragende Service-Provider sollten den Service gleich beim ersten Mal richtig ausführen. • Hervorragende Service-Provider sollten ihre Dienste zum versprochenen Zeitpunkt ausführen. • Hervorragende Service-Provider sollten fehlerfreie Belege für ihre Kunden besitzen.
Reaktionsfähigkeit	• Mitarbeiter hervorragender Service-Provider können über den Zeitpunkt einer Leistungsausführung Auskunft geben. • Mitarbeiter eines hervorragenden Service-Providers werden Kunden prompt bedienen. • Hervorragende Service-Provider sollten stets bereit sein, Kunden zu helfen. • Bei hervorragenden Service-Providern sind die Mitarbeiter nie zu beschäftigt, um auf ein Kundenanliegen einzugehen.
Leistungsfähigkeit	• Bei hervorragenden Service-Providern weckt das Verhalten der Mitarbeiter Vertrauen bei den Kunden. • Bei Transaktionen mit hervorragenden Service-Providern fühlt man sich sicher. • Mitarbeiter eines hervorragenden Service-Providers sind stets gleichbleibend höflich zu den Kunden. • Mitarbeiter eines hervorragenden Service-Providers verfügen über das Fachwissen zur Beantwortung von Kundenfragen.
Einfühlungsvermögen	• Hervorragende Service-Provider widmen jeden ihren Kunden individuell ihre Aufmerksamkeit. • Hervorragende Service-Provider bieten ihre Dienste zu Zeiten an, die allen Kunden gerecht werden. • Hervorragende Service-Provider haben Mitarbeiter, die sich den Kunden persönlich widmen. • Hervorragende Service-Provider beherzigen die Interessen der Kunden. • Die Mitarbeiter hervorragender Service-Provider verstehen die spezifischen Service-Bedürfnisse ihrer Kunden.
Materielles Umfeld	• Zu hervorragenden Service-Providern gehört eine moderne technische Ausstattung. • Die Einrichtung eines Service-Providers sollte angenehm ins Auge fallen. • Die Mitarbeiter eines Service-Providers sollten ansprechend gekleidet sein. • Hervorragende Service-Provider sollten ihre Broschüren und Mitteilungen für den Kunden entsprechend gestalten.

Tabelle 1: Dimensionen der Dienstleistungsqualität von Parasuraman/Zeithaml/Berry[17]

[17] Vgl. ZEITHAML, V. A./PARASURAMAN, A./BERRY, L. L.: The Serice-Quality Puzzle. In: Business Horizons. ISSN 0007-6813, September-October 1988, S. 35-43, S. 37 und PARASURAMAN, A./ZEITHAML, V. A./BERRY, L. L.: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: Journal of Retailing. ISSN 0959-0552, 1988, Vol. 64, No. 1,S.12-37, S. 23 und 38-39.

4. Zusammenfassende Beurteilung der Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen

Für die kritische Bewertung der Qualitätsdimensionen wird nun überprüft, in wie weit die Anforderungen an Einfachheit, Robustheit, Prüfbarkeit, Anpassungsfähigkeit, Vollständigkeit und Kommunizierbarkeit von den einzelnen Dimensionen der Dienstleistungsqualität erfüllt werden. Die Bewertungsergebnisse sind zusammenfassend in Tabelle 2 dargestellt.

Einfachheit

Alle vorgestellten Ansätze erfüllen das Kriterium der Einfachheit. So wird die Dienstleistungsqualität von Grönroos, Berry und Brandt in zwei Dimensionen und von Donabedian und Zeithaml in drei Dimensionen unterteilt. Zwar stellen Parasuraman/Zeithaml/Berry mit ihrem Servqual-Ansatz fünf Qualitätsdimensionen inklusive den zugehörigen Qualitätsmerkmalen zur Messung der Dienstleistungsqualität bereit, allerdings ist auch dieser Ansatz für den Leser leicht verständlich.

Robustheit

Die Überprüfung der vorgestellten Qualitätsansätze auf Robustheit ergibt ein uneinheitliches Bild. Die Qualitätsdimensionen und -merkmale von Parasuraman/Zeithaml/Berry wurden empirisch abgeleitet und in Folge als richtig und plausibel befunden. Der Qualitätsansatz von Donabedian wurde ebenfalls empirisch überprüft. Allerdings wird seine Plausibilität dadurch eingeschränkt, dass er einen linearen Wirkungszusammenhang zwischen der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimensionen unterstellt, gleichzeitig ist der Einfluss der Potenzialqualität auf die Prozessqualität jedoch nicht final geklärt.[18] Der unterstellte Zusammenhang ist zwar nachvollziehbar, muss in der Praxis allerdings nicht zutreffen.[19] Ansonsten liegen den Qualitätsansätzen von Grönroos, Zeithaml, Berry und Brandt keine empirischen Studien zu Grunde, so dass ihre Richtigkeit auch nicht belegt ist.[20]

[18] Vgl. DONABEDIAN, A.: The Definition of Quality and Approaches to its Assessment. Ann Arbor 1980, ISBN 0914904485, S. 82.
[19] Vgl. ZOLLONDZ, H.-D.: Grundlagen Qualitätsmanagement. München 2006. ISBN 978-3-486-57964-2, S. 162.
[20] Vgl. ENGELKE, M.: Qualität logistischer Dienstleistungen. Diss. Berlin 1997. ISBN 10 3503040471, S. 105.

Prüfbarkeit

Der Ansatz von Donabedian ist besonders leicht nachvollziehbar. Mit der Unterteilung der Qualitätsdimensionen in Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension veranschaulicht Donabedian auf einfache Weise, wie die bereitgestellten Inputfaktoren von Anbieter und Nachfrager Schritt für Schritt unter Einbindung des Kunden in die gewünschte Dienstleistung umgewandelt werden und somit die wahrgenommene Dienstleistungsqualität beeinflussen. Grönroos überfordert teilweise die Nachfrager bei der Einteilung der Qualitätsmerkmale in funktionale und technische Qualität, da die Abgrenzung nicht ausreichend ist. Allerdings leistet er mit der Frage nach dem Leistungsprogramm (Was?) und der Leistungserstellung (Wie?) Hilfestellung bei der Spezifizierung der Qualitätsmerkmale, so dass die Anforderung nach Prüfbarkeit zum Teil erfüllt ist. Die Qualitätsansätze von Zeithaml, Berry und Brandt sind in Bezug auf ihre Prüfbarkeit bzw. Nachvollziehbarkeit stark eingeschränkt. Dies liegt an der aus Anwendersicht nicht trennscharfen Einteilung der Qualitätsdimensionen in Routine-/Minimumkomponente und Ausnahme-/Werterhöhungskomponente sowie Such-, Erfahrungs- und Glaubenskomponente. Bei Zeithaml zeigt sich die geschilderte Problematik insbesondere in Bezug auf die Such- und Glaubenskomponente. So könnte es dem Kunden nach einer langen Informationsphase schwer fallen zu unterscheiden, ob die von ihm wahrgenommene Dienstleistungsqualität auf tatsächlich gesammelte Informationen zurückzuführen ist oder auf hiervon abgeleiteten Annahmen. Die Nachvollziehbarkeit des Servqual-Ansatzes von Parasuraman/Zeithaml/Berry ist ebenso stark eingeschränkt. Was darauf zurückzuführen ist, dass einige Qualitätsdimensionen nicht die Qualitätsdimension an sich, sondern die Ausprägung der Qualitätsdimension oder ihrer Qualitätsmerkmale erläutern.[21]

Anpassungsfähigkeit

Der Vorteil der Qualitätsdimensionen von Grönroos, Zeithaml, Brandt und Berry liegt in ihrer Allgemeingültigkeit, was gleichzeitig ihr Nachteil ist, da sie auf keine Dienstleistung spezifisch eingehen. Zurückzuführen ist dies darauf, dass keiner der Ansätze empirisch überprüft, sondern ausschließlich theoretisch für die Gesamtheit aller Dienstleistungen entwickelt wurde. Zwar betonen Parasuraman/Zeithaml/Berry die Allgemeingültigkeit ihres Servqual-Ansatzes, allerdings wurde dieser am Beispiel

[21] Vgl. BRADY, M. K./CRONIN, J. J.: Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchial Approach. In: Journal of Marketing. ISSN 0022-2429, 2001, Vol. 65, No. 3, S. 34-49, S. 36.

beratungsintensiver Dienstleistungen erarbeitet und überprüft.[22] Des Weiteren wird in der Literatur aufgrund der Heterogenität des Dienstleistungssektors an der Branchenunabhängigkeit des Ansatzes gezweifelt.[23] Vielmehr wir eine Anpassung der Qualitätsdimensionen an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Dienstleistung gefordert.[24] Der Qualitätsansatz von Donabedian wurde am Beispiel medizinischer Dienstleistungen entwickelt und ist somit auch nur eingeschränkt anpassungsfähig.

Vollständigkeit

Die vorgestellten Qualitätsdimensionen erfüllen die Anforderung der Vollständigkeit, wenn sie alle drei Phasen der Dienstleistungserstellung, also die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension berücksichtigen. Donabedian legte mit seinen Qualitätsdimensionen die Basis für die phasenbezogene Dienstleistungsdefinition, folglich könnte angenommen werden, dass der Qualitätsansatz vollständig ist. Dies trifft jedoch nicht vollkommen zu, da die Einbindung des Kunden in den Leistungserstellungsprozess von Donabedian nicht ausdrücklich vorgesehen ist. Ähnlich verhält es sich mit den Qualitätsansätzen von Grönroos und Zeithaml. Sowohl die technische und funktionale Qualität als auch die Such-, Erfahrungs- und Glaubenskomponente enthalten zwar Bestandteile der Potential- und Ergebnisdimension, die Kundenintegration ist jedoch nicht explizit berücksichtigt. Berry und Brandt bilden mit der Routine-/Minimumkomponente und der Ausnahme-/Werterhöhungskomponente keine der drei Dienstleistungserstellungsphasen explizit ab und erfüllen somit auch nicht das Kriterium der Vollständigkeit. Parasuraman/Zeithaml/Berry beschreiben mit den Dimensionen materielles Umfeld und Einfühlungsvermögen zum Teil die Potential- und Prozessdimension der Leistungserstellung und mit der Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Reaktionsfähigkeit die Ergebnisdimension. Allerdings weist auch dieser Qualitätsansatz Schwächen in Bezug auf die Einbindung des Kunden undseiner externen Produktionsfaktoren auf.

Kommunikation

Durch die Bereitstellung von Qualitätsmerkmalen sowie Beispielen zu den Qualitätsdimensionen liefern Parasuraman/Zeithaml/Berry sowie Grönroos und Donabedian dem Anwender inhaltlich Unterstützung für eine direkte und schnelle Kommunikation ihrer

[22] Vgl. PARASURAMAN, A./ZEITHAML, V. A./BERRY, L. L.: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: Journal of Retailing. ISSN 0959-0552, 1988, Vol. 64, No. 1,S.12-37, S. 30.
[23] Vgl. HENTSCHEL, B.: Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL: Eine kritische Auseinandersetzung. In: Marketing ZFP. ISSN 0344-1369. 1990, 12, Jg., H. 4, S. 230-240, S. 236.
[24] Vgl. BENKENSTEIN, M./GÜTHOFF, J.: Qualitätsdimensionen komplexer Dienstleistungen. In: Marketing ZFP. ISSN 0344-1369, 2. Quartal 1997, Heft 2,S. 81-93, S. 91.

Ansätze. Des Weiteren liefert Grönroos zusätzlich noch eine graphische Darstellung seiner Qualitätsdimensionen. Wohingegen Zeithaml, Brandt und Berry dem Anwender zur Weitervermittlung ihrer Qualitätsdimensionen weder graphisch noch inhaltlich Hilfestellung geben.

Ansatz/ Anforderung	Donabedian	Grönroos	Zeithaml	Berry/ Brandt	Parasuraman/ Zeithaml/Berry
Einfachheit	+	+	+	+	+
Robustheit	+	0	0	0	+
Prüfbarkeit	+	0	-	-	-
Anpassungs-fähigkeit	0	+	+	+	-
Vollständigkeit	0	0	0	-	0
Kommunikations-fähigkeit	0	+	-	-	0

+ = Anforderung erfüllt, 0 = Anforderung teilweise erfüllt, - = Anforderung nicht erfüllt

Tabelle 2: Zusammenfassende Beurteilung der vorgestellten Dienstleistungsqualitäts-dimensionen

LITERATURVERZEICHNIS

Sammelwerke und Monographien

1. BERRY, L. L.: *Big Ideas in Services Marketing*. In: VENKATESAN, M./SCHMALENSEE, D. M./MARSHALL, C. *Creativity in Services Marketing*. *What's New, What Works, What'sDeveloping.* Chicago 1986, S. 6-8. ISBN 0-877-57179-1.

2. BRANDT, R. D.: *A Procedure for Identifying a Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data*. In: SURPRENANT, C. *Add Value to Your Service*. Chicago 1987, S. 61-65. ISBN 0-877-57190-2.

3. BRUHN, M.: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Wiesbaden 2008. ISBN 978-3-540-76867-8.

4. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT e.V.: *Begriffe zum Qualitätsmanagement.* Berlin 1993.

5. DONABEDIAN, A.: *The Definition of Quality and Approaches to its Assessment*. Ann Arbor 1980, ISBN 0914904485.

6. GRÖNROOS, C.: *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. *Research Report No*. *8 of the Swedish School of Economics and Business Administration*. Helsinki 1982.

7. GRÖNROOS, C.: *Service Management and Marketing*. *A customer relationship management approach*. Chichseter 2000. ISBN 0-471-72034-8.

8. MEFFERT, H./BRUHN, M.: *Dienstleistungsmarketing*. *Grundlagen – Konzepte - Methoden*. Wiesbaden 2006. ISBN 13: 978-3-8349-0116-4.

9. ZEITHAML, V. A.: *How consumer evaluation processes differ between goods and services*. In: DONELLY, J. H./GEORGE, W. R. *Marketing of Services*. Chicago, IL. 1981. ISBN 0-87757-148-1.

10. ZOLLONDZ, H.-D.: *Grundlagen Qualitätsmanagement*. München 2006. ISBN 978-3-486-57964-2.

Zeitschriften und Veröffentlichungen

1. BENKENSTEIN, M./GÜTHOFF, J.: *Qualitätsdimensionen komplexer Dienstleistungen.* In: *Marketing ZFP*. ISSN 0344-1369, 2. Quartal 1997, Heft 2,S. 81-93.

2. BRADY, M. K./CRONIN, J. J.: *Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchial Approach*. In*: Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 2001, Vol. 65, No. 3, S. 34-49.

3. HENTSCHEL, B.: *Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL: Eine kritische Auseinandersetzung*. In: *Marketing ZFP*. ISSN 0344-1369. 1990, 12, Jg., H. 4, S. 230-240.

4. LITTLE, J. D. C.: *Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus*. In:

Management Science. ISSN 0025-1909, No. 8, April 1970, Vol. 16, S. 466-485.

5. PARASURAMAN, A./ZEITHAML, V. A./BERRY, L. L.: *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. In: *Journal of Retailing*. ISSN 0959-0552, 1988, Vol. 64, No. 1,S.12-37.

6. ZEITHAML, V. A./PARASURAMAN, A./BERRY, L. L.: *The Serice-Quality Puzzle*. In: *Business Horizons*. ISSN 0007-6813, September-October 1988, S. 35-43.

Disserationen

1. ENGELKE, M.: *Qualität logistischer Dienstleistungen*. Diss. Berlin 1997. ISBN 10 3503040471.

a

DETERMINÁCIA VZŤAHU MORÁLKY A PRÁVA V ETIKE PODNIKANIA

RELATION DETERMINATION BETWEEN MORALS AND LAW IN THE BUSINESS ETHICS

Gabriela Dubcová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Morals, Law, Business ethics, Religious standards, Morals standards, Law standards, Ethical minimum

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

ABSTRACT
Relation between morals and law from point of view of behaviour regulation. Morals standards definition. Description of the intensive adhesion relation among religious standards, morals standards and law standards. Business ethics determines law-abidingness. Definition of the ethical minimum. Ethical minimum in business ethics. Relation between morals and statutory duty in the economics area. Ratio and self-determination by legislation applying. Law quality and law stability.

ÚVOD

Každodenná podnikateľská prax prináša konfrontáciu etického správania a správania sa v medziach zákona. Táto skutočnosť je ovplyvnená nielen osobnosťou subjektu, jeho morálnymi princípmi, morálnymi normami, zdrojmi morálky a osobnou znalosťou zákona ale i kvalitou legislatívy a vymáhateľnosťou práva pri jeho uplatňovaní v praxi. Tieto skutočnosti sa stali impulzmi k hlbšej analýze morálky a práva v oblasti etiky podnikania. Cieľom článku je:

- identifikácia vzťahových noriem správania človeka,
- určenie vzájomných väzieb noriem aplikovaných v správaní človeka,
- definovanie etického minima v etike podnikania.

1 Vzťah medzi morálkou a právom z aspektu regulácie správania

1.1 Morálne normy

Morálne normy existujú v spoločnosti v synergii spoločne **s celým systémom právnych noriem. M**edzi systémom práva a systémom morálky ako dvoma spoločenskými javmi **existuje vzťah vzájomnej súvislosti:**

A) Morálka a právo reprezentujú dva rozdielne spôsoby prirodzenej organizácie a regulácie spoločenských vzťahov, pričom prívlastok **prirodzená** znamená:

- oba spôsoby regulácie sú danosťou,
- je imanentný spoločenským vzťahom,

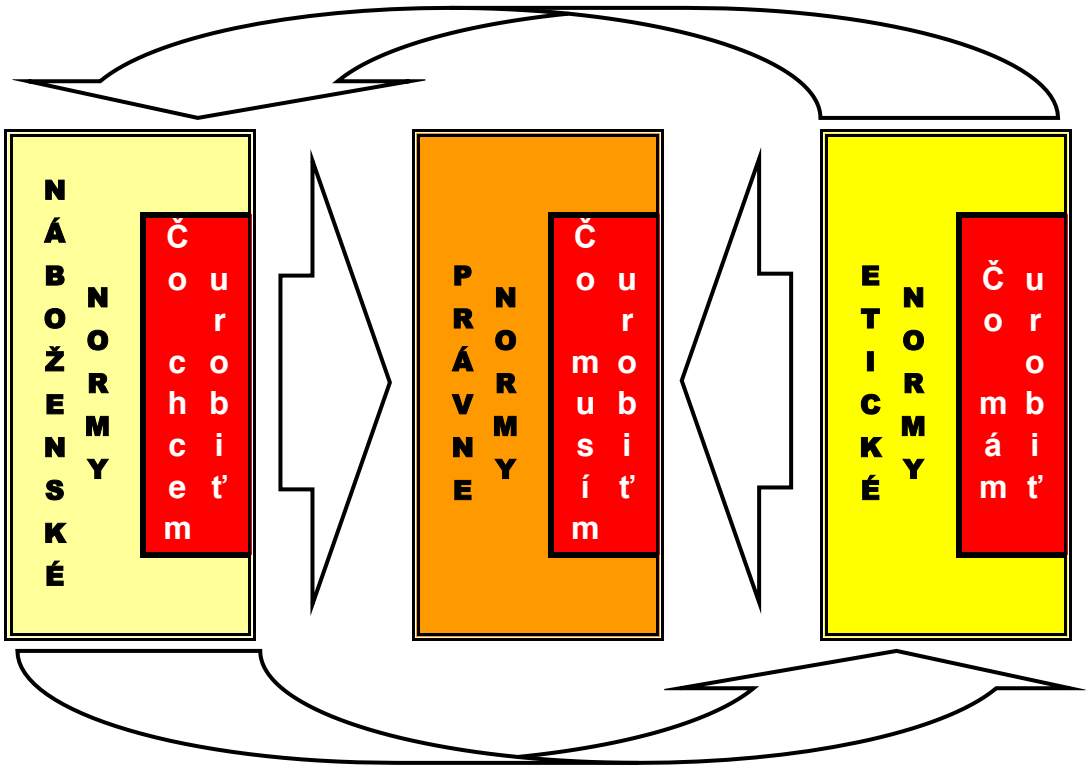
[1]Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., gabriela.dubcova@euba.sk

- ani jeden nie je substituovateľný druhým typom.

B) Právo a morálka ako rôzne formy normativity sú diferencované spôsobom fundovania záväznosti (legality).

1.2 Intenzívna adhézia práva a morálky

Jednotlivé systémy noriem sú svojimi princípmi determinované a vzájomne sa prelínajú, rozdielna je predovšetkým ich funkcia na báze aktivizácie vlastného rozumu a slobodnej vôle človeka, obrázok 1:



Obr.1 Vzťah náboženstva, práva a morálky
Vlastný návrh

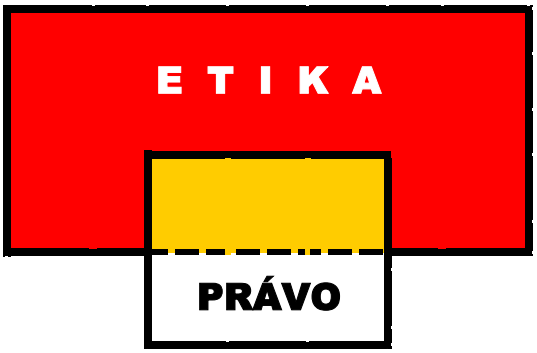
1.3 Etika podnikania vyžaduje dodržiavanie zákona

Medzi ekonómami prevláda frekventovane rozšírený názor – pre **hospodárstvo je postačujúce dodržiavanie právnych noriem. Realita** je však v základných elementoch rozdielna, etika podnikania:

- vyžaduje dodržiavanie legislatívy,
- považuje právne normy za nevyhnutné,
- neuznáva však zákon ako jediný a dostatočný rámec na podnikanie.

Vo všeobecnosti v odbornej verejnosti platí téza - **právo je minimum morálky a ako také nedisponuje adekvátnou silou pokryť všetky stránky ľudskej činnosti.** Z tohto dôvodu **akýkoľvek dokonalý legislatívny systém má „medzeru“, ktorú možno obísť. Takéto medzery** cieľavedome identifikujú a **„využívajú“** ekonomické subjekty veľmi často vo svojom legálnom avšak neetickom správaní. Väčšina ľudí, manažéri a celkovo reprezentanti podnikateľských subjektov zastávajú názor - **správanie na základe dodržiavania zákonov je etické správanie.**

Početné morálne normy akceptované spoločnosťou ako normy správania, nie sú kodifikovaných v legislatíve. Podstatu vystihuje obrázok 2:



Obr. 2 Vzťah medzi etikou a právom

Prameň: Treviño, L. K. - Katherine A. N.: Managing Business Ethics.
Pennsylvania, John Wiley & Sons, 2005 s. 29.,ISBN 9780471755258

2 Etické minimum v etike podnikania

2. 1 Definícia etického minima

Etické minimum predstavuje systém ľudských práv. V súčasnosti právna veda definuje pod pojmom ľudských práv - **systém práv a slobôd jednotlivca,** ktoré sú mu priznané ako **neodňateľné, nescudziteľné, nepremlčateľné a nezrušiteľné. Sú imanentné každému človeku nezávisle na jeho štátnej príslušnosti a statuse.**[2]

K etickému minimu môžu byť priradené aj **súbory všetkých platných zákonov.** Zákony každej krajiny sú **záväzné pre všetkých jej obyvateľov a subjekty pôsobiace na jej teritóriu, bez rozdielov a nikoho neospravedlňuje ich neznalosť.**

V logike podnikateľa možno indikovať relevantné symptómy:

- platí drahých expertov, ktorí mu ukazujú ako tieto **medzery zákona identifikovať a využiť vo svoj prospech** - t.j. ako podniku ušetriť peniaze,
- **z aspektu ekonomickej racionality** - správa sa ekonomicky, t. j. správne,
- podnikateľ vyvíja aktivity **v rámci platnej legislatívy.**

Z etického hľadiska takáto formulácia neplatí, ale **čo nie je zákonom zakázané - môže byť neetické.** V niektorých situáciách môže byť **neetické i to, čo je zákonom dovolené.** Čo je však dôležitou skutočnosťou, existuje **všeobecná občianska povinnosť**, často až zotrvačnosť, dodržiavať zákony, kým **ich nespravodlivosť pri ich uplatňovaní generuje následnú zmenu.** Je ústavnou povinnosťou exekutívnych a zákonodarných orgánov dbať na kvalitu zákonov. V realite akékoľvek **ľudské konanie** - sa nedá obsiahnuť zákonmi. Etické normy sú omnoho širšie koncipované a ťažko sa dajú „vymedziť ich hranice“.

[2] http://www.human-rights-online.org/Online-human-rights-resources/Defination-Human-rights/, 27. 10. 2010

2.2 Vzťah morálky a povinnosti zákona v oblasti ekonomiky

Dodržiavanie morálky nie je možné prikázať, hoci morálne normy personifikujú záväznosť, ktorá vychádza z faktu samotnej existencie medziľudských vzťahov a morálna povinnosť je prejavom vlastného rozhodnutia človeka, na princípe jeho rozumu a slobodnej vôle konať dobro, čiže byť morálnym.

Praktický príklad: fáza vývoja **systému verejného obstarávania v subjektoch podnikov verejnej správy** je charakterizovaná rôznou kvalitou zákona o verejnom obstarávaní od prvého zákona č. 263/1999 Z. z. o verejnom obstarávaní až po súčasný Zákon o verejnom obstarávaní č. 25/2006 Z. z., ktorý je plne v súlade so smernicami Európskej únie č. 17/2004/ES a 18/2004/ES. V súčasnej praxi je evidentný jav uplatňovania tohoto zákona s markantnými nedostatkami, čím dochádza niejen ilegálnenej ale i amorálnej činnosti[3]. Tento fakt je ovplyvnený synergickým efektom pôsobenia osobnosti subjektu, jeho morálnymi princípmi, morálnymi normami, zdrojmi morálky a úrovňou znalosti zákona ale i existujúcou kvalitou, nestabilitou legislatívy a vymáhateľnosťou práva pri jeho uplatňovaní v praxi.

V otázkach morálky môže zákon vo svojej podstate morálny vývoj v štáte:

- **podporovať** alebo
- **negatívne vplývať na oblasť morálky**, najmä ak ho časť obyvateľstva pokladá za nespravodlivý alebo diskriminačný.

Napr.: zákony v oblasti ekonomickej sféry, ako je napr. zákon o tzv. „daňových prázdninách“:

- môžu mať v istých súvislostiach **ekonomické opodstatnenie,**
- ak však toto **opodstatnenie nie je objektívne** - zákon vzbudzuje u ostatných ekonomických subjektov **oprávnene pocit nespravodlivosti -** lebo zvýhodňuje najbohatšie vrstvy spoločnosti,
- v tejto súvislosti je **z etického hľadiska na mieste otázka morálnej zodpovednosti členov zákonodarného orgánu** za rozvoj etiky pred svojimi voličmi, ale i pred svojim vlastným svedomím.

ZÁVER

Zákon nemôže substituovať morálku v regulácii správania ľudí v žiadnej oblasti, a teda ani v ekonomickej, ale **bez kvalitných, spravodlivých, demokratických zákonov,** ktoré sú cieľovoorientované **na tvorbu „proetického“ konania všetkých občanov**, **bez pozitívnej motivácie tohto správania a paralelne sankcionovania a znevýhodňovania** všetkých tých, ktorí tieto zákony porušujú alebo obchádzajú - nemožno utvoriť **priaznivú celospoločenskú atmosféru na aplikovanie etických noriem a princípov** v nijakej oblasti spoločenského života, teda ani v ekonomickej, ktorá má zásadný principiálny význam pre každého jednotlivca i pre celú spoločnosť.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Bond, T.: Standards and Ethics for Counselling in Action. SAGE Publications Ltd, ISBN 13: 9781412902397
2. Ferrell, O. C. - Fraedrich, J.: Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases. South-Western College Pub. ISBN: 978-1439042236
3. Treviño, L. K. - Katherine A. N.: Managing Business Ethics. Pennsylvania, John Wiley & Sons, 2005 s. 29.,ISBN 9780471755258

[3] http://www.uvo.gov.sk/, 27.10. 2010

4. http://www.human-rights-online.org/Online-human-rights-resources/Defination-Human-rights/
5. http://kspope.com/ethics/index.php
6. http://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2009/files/prispevky/misto_brna/Vaculikova_Nadezda.pdf
7. http://www.springer.com/social+sciences/applied+ethics/journal/10551
8. http://www.uvo.gov.sk/

Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja registrovaného v Grandovej agentúry Slovenskej republiky pod evidenčným číslom 1/0657/10

TRENDY V PERSONÁLNOM MANAŽMENTE A RIADENIE KARIÉRY

TRENDS IN PERSONNEL MANAGEMENT AND CAREER MANAGEMENT

Katarína Dubeňová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: trends in personnel management, human potential careers, the process of career management, talent management

JEL Klasifikácia: M12

ABSTRACT

At the current state of personnel management are several meaningly trends, challenges, trends. Currently, human resources understood as the fundamental competitive advantage of business and in particular due to their ability to create innovations and to respond flexibly to changes resulting from the innovations of its competitors. Law staff are evaluated according reason for the increased interest in obtaining high quality human capital, which is the target of enhancement processes of education, career management and personal development of employees.The basic mission of any company is to use, develop and solve an adequate source of projection, which is the human factor.Especially in times of crisis must not forget the company that just education, training and motivation of staff is essential for survival and building prosperity.

ÚVOD

Cieľom príspevku bolo priblíženie momentálneho stavu v oblasti personálneho manažmentu, na ktorý významne vplývajú viaceré súčasné trendy. Ďalšia časť je venovaná problematike dôležitosti riadenia kariéry so zameraním na Talent manažment.

Súčasná spoločnosť sa nachádza pod významným vplyvom globalizácie, ktorá do jej pôsobenia vnáša nielen nové trendy, výzvy a tendencie vo všetkých oblastiach podnikania, ale aj veľavýznamnou mierou zasahuje do všetkých oblastí riadenia ľudských zdrojov a celého personálneho manažmentu. Výrazná intelektualizácia, mobilita pracovnej sily, stúpajúci dôraz na riadenie talentov, vplyv znalostného manažmentu, nové formy motivácie a vzdelávania, celoživotné vzdelávanie, využívanie internetového trhu práce, outsourcing a mnoho ďalších faktorov možno považovať za významné prejavy globalizácie a trendy pôsobiace v oblasti ľudských zdrojov.

Momentálny stav spoločnosti považuje ľudský zdroj za najdôležitejší faktor, ktorý dokáže uviesť do pohybu ostatné zdroje, či už materiálnej alebo finančnej povahy. V súčasnosti sú ľudské zdroje chápané ako fundamentálna konkurenčná výhoda podniku a to najmä vďaka ich schopnosti vytvárať inovácie a pružne reagovať na zmeny pochádzajúce z inovácií svojich konkurentov. Analýzy zamerané na skúmanie rozvoja podnikov z posledných rokov častokrát poukazujú na skutočnosť, že prioritnou konkurenčnou výhodou sú inovácie, neprestajné učenie sa a schopnosť flexibilnej reakcie na aktuálne permanentné zmeny. Faktom je, že zamestnanci sú to, čo spôsobuje rozdiely medzi konkurenčnými

[1] Ing. Katarína Dubeňová, katka.dubenova@gmail.com, doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD., Katedra manažmentu

spoločnosťami. Práve hodnotní zamestnanci sú dôvodom zvýšeného záujmu spoločností o získanie kvalitného ľudského kapitálu, ktorý je cieľom zdokonaľovacích procesov zameraných na vzdelávanie, riadenie kariéry a osobný rozvoj zamestnancov.

SÚČASNÉ TRENDY V OBLASTI PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

Na všetky podniky v celom medzinárodnom prostredí pôsobí kultúrny, ekonomický a globalizačný tlak. Globalizácia ako jeden z trendov súčasnej doby figuruje ako multidimenzionálny jav, ktorý podstatnou mierou zasahuje do oblasti personalistiky. Globalizácia vytvára nielen nové výzvy vo všetkých oblastiach podnikania, ale vo významnej miere pôsobí na oblasť ľudských zdrojov a celý personálny manažment. Prejavmi globalizácie ovplyvňujúcimi personálny manažment sú mobilita pracovnej sily, interkultúrna spolupráca, rastúci dôraz na talent management, nové formy motivácie, vzdelávanie a odmeňovanie prioritne podľa výkonnosti, outsourcing, internetový trh práce, neustále meniace sa a napredujúce informačné a komunikačné technológie a v neposlednom rade trend celoživotného vzdelávania. Hospodárska kríza zasahuje aj do oblasti riadenia, podnikového vzdelávania a rozvoja. Spoločnosti zoštíhľujú svoje rozpočty určené na tieto aktivity.

Trendy z medzinárodného prostredia hovoria o znižovaní nákladov na vzdelávanie menej výkonných zamestnancov. Vyššie náklady budú určené kľúčovým zamestnancom, ktorí sa prejavia dispozíciou v podobe výnimočných schopností, významnými skúsenosťami v domácom i zahraničnom prostredí, otvorenosťou pre flexibilitu a rýchlu adaptáciu na zmeny a taktiež ovládaním cudzích jazykov. Momentálna hospodárska kríza nemôže byť vnímaná a využívaná podnikom ako výhovorka pre obmedzovanie investícií podnikov do vzdelávania a celkového rozvoja zamestnancov. Za riešenie nie je považované zastavenie alebo zrušenie vzdelávania a rozvoja, ale udržanie zamestnancov na takej úrovni, aby boli schopní zvládať nepredvídateľné situácie, s ktorými je momentálna doba spojená. Väčšina spoločností si uvedomuje dôležitosť permanentného vzdelávania a uplatňuje vo vzťahu k nemu pozitívnu filozofiu vzdelávania systémovým prístupom, ktorého podstata vyplýva z plánovania tohto procesu. Hlavným cieľom je chápanie vzdelávania ako návratnej a nevyhnutnej investície spoločnosti. Medzi hlavné využívané formy vzdelávania patria workshopy, interný mentoring a koučing. Najnovším trendom vo vzdelávaní je outdoor training zameraný zvyčajne na budovanie, rozvíjanie a posilňovanie kvality tímovej práce, zručností v oblastiach efektívnej komunikácie, vzájomnej dôvery, hľadaní efektívneho spôsobu práce a rozvoja celkových schopností pracovníka. Ide o zážitkové učenie a tvorbu spätnej väzby v prírodnom prostredí.

V dôsledku hospodárskej krízy pristupujú podniky najmä k týmto trendom, ktoré znižujú rozpočty na vzdelávanie a rozvoj[2]:

- pružný flexibilný prístup k vzdelávaniu, cielený koučing, vzdelávanie na diaľku
- dôraznejšia kontrola zameraná na plnenie príslušných stanovených cieľov
- využívanie externých znalostí vyplývajúcich zo vzťahov s externým prostredím a ťaženie z kooperácií a aliančných spojení
- uprednostňovanie presunu vzdelávania z učební a školiacich centier na pracovisko, vzdelávanie uskutočňované vlastnými školiteľmi, učenie sa v praxi
- dôraz kladený na prechod od formálneho vzdelávania ku neformálnemu vzdelávaniu, hlavne informačnému, v ktorom významnú úlohu zohráva internet, ako neobmedzený prísun informácií a poznatkov
- e-learning – ako rýchla forma vzdelávania prostredníctvom vzdelávacích portálov, online kurzov, ktoré umožňujú zamestnancom používať vlastné počítače a vzdelávanie prispôbiť ich potrebám a času

[2] ALÁN, Z. 2009. Podnikové vzdělávání zasáhla recese. In *Human resources management : odborný časopis pro řízení lidských zdrojů.* Praha: Economia, 2009. ISSN 1801-4690, listopad - prosinec 2009, roč. 5, č. 6, s. 26-29.

- vzdelávanie a rozvoj chápané ako súčasť podnikovej kultúry, ktorá predstavuje kľúč k motivácii a lojalite zamestnancov
- tradičné vzdelávanie sa približuje k chápaniu rozvoja, ako k celistvému pohľadu na zvyšovanie kompetencií

Najmä vo väčších a medzinárodných spoločnostiach je vybudované modulárne certifikované vzdelávanie, ktoré rozvíja a organizuje prípravu talentovaných zamestnancov a manažérov na výkon vyprofilovanej pozície (Talent manažment).

Rozvoj spoločnosti a jej zamestnancov spoločne vedie k rastu výkonnosti celého podniku. V podobe organizačného rozvoja sa sústreďuje prioritne na dosiahnutie synergie, dosahovanie rastúcej výkonnosti procesov a celej spoločnosti. Sústredí sa na zmeny vo fungovaní spoločnosti. Oproti tomu, rozvoj zamestnancov zacieľuje pozornosť na odbornú pripravenosť jedincov s vyhovujúcim kompetenčným profilom. Cieľom každej spoločnosti je zvyšovať výkonnosť zamestnancov. Pre zabezpečenie efektívneho riadenia výkonnosti je dôležitá diferenciácia, ktorá podporuje vysoké nároky na dosahovanie výkonnosti. Pre tento účel sa využíva stratégia minimálnej a maximálnej úrovne. Pri sledovaní minimálnej úrovne sa zacieľuje pozornosť na problematických zamestnancov, ktorí majú problémy s naplnením minimálneho štandardného výkonu, je využívaná najmä pri nižších pozíciách. Maximálna sledovaná úroveň zacieľuje svoju pozornosť na najlepších, najvýkonnejších zamestnancov, ktorí prekračujú úroveň, cez ktorú sa väčšina z nich nedostane, využíva sa pri kľúčových, vyšších pozíciách.[3]

Tendencia v období hospodárskej recesie predstavuje spoliehanie sa na kvalitu zamestnancov, hovorí sa o skvalitňovaní ľudských zdrojov v spoločnosti, ktoré zosobňujú istotu a budujú konkurenčnú výhodu na trhu, oproti konkurentom, ktorí svojich zamestnancov nevzdelávajú. Pre zamestnancov má tento prístup viac hodnotnejší efekt, pretože im umožňuje udržiavať pripravenosť na obdobie po skončení recesie.

Súčasným ideálnym obrazom zamestnanca nie je taký zamestnanec, ktorý len plynule a bezproblémovo plní pracovné úlohy, príkazy a nariadenia, ale taký, ktorý dokáže reprezentovať svoju osobu ako iniciatívny prispievateľ a dokáže ochotne preberať riziko za výsledky svojej práce. Takýto zamestnanec využíva svojho manažéra len ako konzultanta a nielen ako dohľad nad svojim pracovným výkonom.

Z hľadiska dosahovania optimálneho výkonu je hlavným úsilím primeraná pracovná motivácia. Dôraz je prioritne kladený na vhodne, trefne a účelovo stanovené ciele, či už ciele výkonnosti, individuálne alebo osobnostné ciele. Najmä stabilné a silné spoločnosti čoraz viac implementujú moderné nástroje motivácie zamestnancov, poskytujú rôzne zamestnanecké výhody a postupujú na základe výsledkov prieskumov spokojnosti pracovníkov. Benefity ako poskytované výhody a prvky dopĺňajúce finančné ohodnotenie a zvyšujúce jeho hodnotu sú chápané ako motivátory zamestnancov. Skladba benefitov umožňuje spoločnosti uskutočniť výrazne odlíšenie sa od konkurentov na trhu a atraktívnejšie sa prezentovať pre potencionálnych zamestnancov. Medzi prvky potrebné pre budovanie záujmu súčasných potencionálnych zamestnancov patrí dobré meno spoločnosti, sofistikované riadenie a pozitívna firemná kultúra. Najmä mladší vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci oceňujú a vyhľadávajú zaangažovanosť, konkrétny pocit spolupatričnosti, participácie a možnosti sebarealizácie pri uskutočňovaní daného pracovného výkonu. Vyhľadávaná je aj efektívna vnútropodniková komunikácia, kvalitné technické vybavenie a príjemná atmosféra v rámci pracovného prostredia. Jedným z hlavných benefitov, ktorý zamestnávateľ poskytne svojim zamestnancom je možnosť napredovať. Spoločnosti majú momentálne sklon k možnosti

[3] BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávaní* . Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

výberu benefitov a to v podobe kafetérie benefitov. Na každého zamestnanca je pridelená určitá suma peňažných prostriedkov, ktoré si môže sám prerozdeliť v rámci vlastného výberu z ponúkaných aktivít, ktoré sú mu k dispozícii.

Významnou snahou v prítomnosti je vytváranie integrovanej, fungujúcej podnikovej kultúry, a to na základe jednotného hodnotového systému. Súčasné trendy z medzinárodného riadenia hovoria o tom, že personálny manažment smeruje k napomáhaniu a k rastu efektívnosti strategického riadenia.

Veľkou tendenciou je snaha o vytvorenie možnosti zladiť pracovné povinnosti so svojim osobným životom, tzv. work-life balance. Zaujímavosťou je, že tento trend bol spozorovaný nielen v období pred hospodárskou krízou, ale aj v jej priebehu. Ani časté ekonomické problémy spoločnosti a s tým súvisiaca zvýšená obava zamestnancov o stratu zamestnania neodsunula tento trend do pozadia. Nejde pri tom len o zamestnancov s rodičovskými povinnosťami, ale aj o mladých najmä vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov. Od vývoja tohto trendu sa vo všeobecnosti môže očakávať, že prispeje k vysokému pracovnému výkonu s vyššou produktivitou práce, ktorú dokáže podať len zamestnanec v psychickej pohode, bez zaťaženia stresom z toho, že mu osobný život tzv. „uteká medzi prstami“. S uskutočnením tejto synchronizácie medzi prácou a osobným životom súvisí aj stále častejšie využívaný prechod od pevne stanoveného pracovného času k flexibilnému pracovnému času. Práve tu je dôležitá najmä ochota zo strany zamestnávateľa uskutočniť takýto prechod, ktorý umožňuje zamestnancovi jeho pružnosť. Tento trend sa stretáva s vysokým efektom. Zo strany zamestnávateľa musí ísť o premyslenú stratégiu, ktorá sa možno neprejaví svojim účinnosťou okamžite, ale je veľkou významnou zmenou v pracovnom systéme.

Spoločnosti si uvedomujú, že jediné a základné aktívum spoločnosti sú ľudia. Investície do vzdelania zamestnancov sú nutnosťou, ktorá je základom prežitia v konkurenčnom boji. Platí skutočnosť, že nikto nie je multipoužiteľný, pretože táto doba je už dávnou minulosťou. Vysoká odbornosť a úzka špecializácia jednotlivých členov pracovných tímov zaručuje v súčasnej dobe kvalitu poskytovaných výkonov. Spoločnosť, ktorá chce fungovať v súčasnom konkurenčnom prostredí musí podrobne poznať a chápať silu svojich ľudských zdrojov.

Základným predpokladom pre dosiahnutie stanovených cieľov spoločnosti prostredníctvom vykonávania činnosti zamestnancov je prioritné udržanie si týchto kľúčových zamestnancov, a to najmä prostredníctvom poskytnutia možnosti ďalšieho vzdelávania, rozvoja a príležitosti pre budovanie profesionálnej kariéry. Dôležitý je fakt, že lojalita zamestnancov a ich motivovanie nie je ovplyvnené len tým, aké peňažné ohodnotenie za svoj výkon dostanú. Keď si spoločnosť chce udržať svoje kľúčové pracovné sily nemala by svoju snahu zameriavať len na uspokojenie finančných požiadaviek, pretože práve tie môžu byť ľahko preplatené inou spoločnosťou. Zamestnanec nie je motivovaný len peniazmi, ale k zvyšovaniu jeho spokojnosti prispievajú aj možnosti pre jeho rozvoj, vzdelávanie a budovanie kariéry na základe kariérového plánovania a kariérneho rozvoja.[4]

VYMEDZENIE DÔLEŽITOSTI RIADENIA KARIÉRY

Podľa vymedzenia dvojice autorov Brenner, D. a Brenner, F.[5] možno pod pojmom kariéra ilustrovať hľadania vlastnej pracovnej cesty na základe dôkladnej analýzy vlastných schopností, cieľov a tendencií pri zohľadňovaní príslušných podmienok a možností. Ide

[4] PŘIKRYL, J. 2009. Chcete-li loajální pracovníky, musíte se jim věnovat. In *Human resources managemen: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. Praha: Economia, 2009. ISSN 1801-4690, listopad - prosinec 2009, roč. 5, č. 6, s. 22-24.

[5] BRENNER, D. – BRENNER, F. 2008. *Poznejte své silné a slabé stránky*. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2691-5.

o hľadanie a tvorbu individuálnej cesty, ktorá je rezultátom skúmania osobných schopností a znalostí, stanovených osobných cieľov na základe meniacich sa podmienok a požiadaviek. Predchádzajúce vysvetlenie pojmu je možné doplniť o definíciu trojice amerických autorov Greenhaus – Callanan – Godshalk[6], ktorá definovala pojem kariéra ako model s prácou súvisiacich aktivít, ktoré pokrývajú celý priebeh pracovného života človeka. Tieto aktivity zahŕňajú stanovenie a plnenie cieľov, uskutočňovanie rozhodnutí a subjektívnej interpretácie v podobe pracovných ašpirácií, očakávaní, hodnôt, potrieb a pocitov zamestnanca z konkrétnej práce.

Proces riadenia kariéry a stratégia kariéry je v súčasnosti jedným z hlavných pilierov organizácie, na paralelnej úrovni s obchodnou, výrobnou, marketingovou, distribučnou a cenovou stratégiou. Iniciátormi a tvorcami stratégie podniku, ako aj autor kariérnej stratégie je vrcholový manažment. Líniovi manažéri zabezpečujú realizáciu procesu riadenia kariéry. Sú to tie subjekty, ktoré rozpoznávajú pracovné možnosti, nepredstavujú len koordinátorov kariérového plánovania, ale aj aktívnych členov, ktorí napomáhajú zamestnancom k primeranému uplatneniu. Samotný zamestnanec figuruje v celkovom procese ako cieľový subjekt, ktorý sa podstatnou mierou podieľa na svojom osobnom rozvoji, na rozvoji vlastnej individuálnej kariéry a je súčasťou plánovania na základe vyjadrenia svojich predstáv a osobných potrieb.[7] Tento proces sa uskutočňuje formou sebariadenia, dosahovania osobných cieľov, plánovania vlastnej kariérnej dráhy a podieľania sa na osobnostnom manažmente.

Cieľom procesu riadenia kariéry z pohľadu spoločnosti je prioritné zlepšovanie finančných výsledkov, a to prostredníctvom skvalitňovania pracovného výkonu zamestnancov. Cieľom systematického riadenia kariéry zamestnancov je ich podpora, rozvoj, zvyšovanie motivácie a tvorba vhodných podmienok pre budúci rozvoj. Proces riadenia kariéry je v spoločnostiach vytváraný v nadväznosti na proces hodnotenia výkonnosti a hodnotenia spôsobilostí. Považuje sa za organizovanie, angažovanie sa a celkové podporenie profesionálneho rastu zamestnancov, umožnenie výchovy a prípravy nástupcov na dôležité pozície. Pri riadení kariéry je možné vychádzať z pocitov a vnímania zamestnancov z pohľadu ich vlastného talentu, motívov a hodnôt, ktoré sa teoreticky vymedzujú ako kariérové kotvy. Sú to koncepcie individuálnych predstáv, ktoré určujú cestu a preferencie zamestnanca v rámci pracovného života. Výsledkom celého procesu kariérového plánovania je tvorba kariérových dráha a plánov nástupníctva.

Pri uplatňovaní stratégie riadenia kariéry sú najčastejšie používané bežné nástroje a techniky riadenia kariéry, ktorými sú individuálne nástroje, používané pri plánovaní kariéry, ako vlastné rozvojové programy, interaktívne počítačové programy. Pri spoločnej participácii zamestnanca a spoločnosti sa využívajú development centre, kariérové poradenstvo, rozvoj pracovných miest, koučing, mentoring a vysielanie zamestnancov. Na úrovni spoločnosti – organizácie sa používajú nástroje, ako plánovanie následníctva, tvorba a rozvoj vysokého potenciálu, riadenie výkonnosti, politika rovnakých príležitostí, mzdová politika a poskytovanie benefitov, kariérové mapy (potenciálny postup od jednej pracovnej pozícií k druhej, pričom ide o posun zamestnanca v organizačnej štruktúre na vyššiu pozíciu).[8]

---

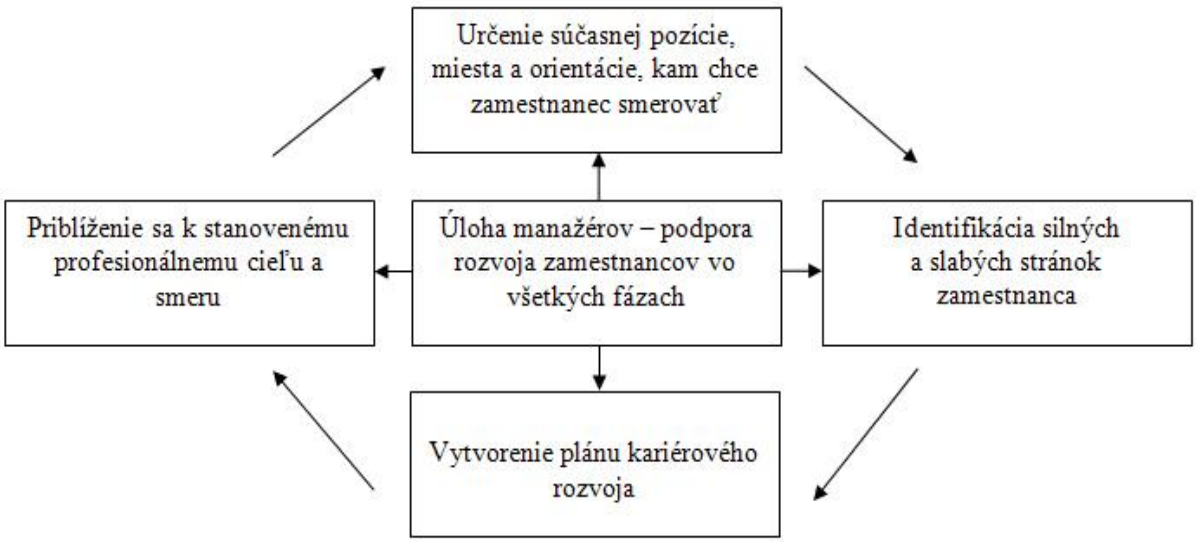
[6] GREENHAUS, J. H. – CALLANAN, G. A. – GODSHALK, V. M. 2010. *Career management*. USA: SAGE Publications, Inc., 2010. 489 s. ISBN 978-1-4129-7826-2.

[7] MACNAR, J. 2009. Proces řízení kariéry: Bolestivá cesta vpřed ?. In *Human resources management: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů.* Praha: Economia, 2009. ISSN 1801-4690, březen-duben 2009, roč. 5, č. 2, s. 14-15.

[8] YARNALL, J. 2008. *Strategic career management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. 264 s. ISBN 978-0-7506-8369-2.

Kariérny rozvoj musí byť organizačne podporovaný, manažérsky podchytený a riadený prostredníctvom zamestnávateľa. Organizácia riadenia kariéry je nepretržitý cyklus osobného rozvoja, ktorý je možné znázorniť prostredníctvom obr. 1.

Obr. 1 Cyklus osobného rozvoja



Zdroj: vlastná grafická úprava

TALENT MANAŽMENT

Pre podniky sú najmä v čase krízy vrcholne dôležití najvýkonnejší zamestnanci. V súčasnosti sa pri tejto príležitosti využíva a významnú úlohu v manažmente kariéry zohráva riadenie talentov (Talent manažment). Ide o často skloňovaný pojem v súvislosti s plánovaním kariéry. Na tento účel sa využívajú všetky informácie o požiadavkách organizácie, hodnotení pracovného výkonu a potenciálu, ako aj o plánoch nástupníctva v manažérskych funkciách. Tieto informácie sa transformujú do podoby individuálnych programov rozvoja kariéry a všeobecných systémov rozvoja manažérov. Na zlepšenie sebarealizácie a rozvoja sa používa individuálne stratifikované kariérne plánovanie.

Prostredníctvom tohto programu si spoločnosť dokáže dlhodobo zabezpečiť a stabilizovať kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov. Podstatou je rozpoznať, udržať a zariadiť rozvoj kľúčových osobností s potenciálom dorásť do kľúčových pozícií budúcnosti.

Za hlavné ciele a sledované princípy Talent manažmentu možno považovať tieto:

- identifikácia, rozvoj a udržanie kľúčových zamestnancov
- stabilizácia a plánovanie nástupníctva
- motivácia talentov
- rozvoj potenciálu talentov

Talent je z pohľadu ľudského kapitálu vnímaný rôznymi spôsobmi. V rámci každej organizácie si možno tento pojem vyložiť inými slovami. Vo všeobecnosti sa hovorí o manažéroch alebo zamestnancoch s vysokým potenciálom a ambíciami dorásť do manažérskych pozícií v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom časovom horizonte.

K možným základným predpokladom, ktorými bude disponovať osoba s talentom môžeme zaradiť tieto očakávania:

- excelentný výkon
- rozšírený uhol myslenia
- odhodlanie a vytrvalosť
- efektívne riadenie času
- nezávislosť a dostatok energie
- vysoká inteligencia
- charizma
- vynikania (pozitívna diferenciácia od spolupracovníkov)
- kreativita
- motivácia k rozvoju

Významnou dôležitosťou je zabezpečiť a udržať si v organizácii tých najlepších ľudí, na správnych miestach. Zo strany organizácie predstavuje riadenie talentov dlhodobú investíciu. Ide nielen o zlepšenie motivácie a fluktuácie, ale aj úsporu nákladov spojených s vynakladaním, získavaním, výberom a adaptáciou nových zamestnancov, lojalitu a angažovanosť zamestnancov, stotožnenie zamestnancov s firemnou kultúrou a jej filozofiou. Z pohľadu zamestnanca ide o identifikáciu jeho silných stránok a rozvojových oblastí, jeho prípravu na vykonávanie náročných úloh a riešenie problémov, tvorbu kariérneho postupu, rozvíjanie talentu v súvislosti s rozšírením znalostí, schopností, zručností a kompetencií, predstavuje východisko pre odmeňovanie, základ pre rozvoj lídrov a budovanie líderskej kontinuity. Talent manažment je jedným zo spôsobov zvyšovania výkonnosti zamestnancov a tým, že je orientovaný na budúcnosť, napomáha spoločnosti využiť súčasný potenciál talentovaných zamestnancov na zlepšovanie budúceho pracovného výkonu.

ZÁVER

Základným poslaním každej spoločnosti je využívať, rozvíjať a riešiť adekvátny zdroj rozletu spoločnosti, ktorým je ľudský faktor. Každý problém v podnikaní je v konečnom dôsledku buď vytvorený ľuďmi alebo musí byť vyriešený ľuďmi. Práve táto skutočnosť je dôvodom, prečo je potrebné mať správnych ľudí, na správnych miestach, v správnom čase a považovať ich za kľúčový faktor rastu spoločnosti.

Hlavným cieľom personálneho manažmentu je dosiahnuť výhodu vo vzťahu ku konkurencii prostredníctvom individuálnych a kolektívnych prínosov pracovníkov pri krátkodobom i dlhodobom budovaní úspechu spoločnosti. Práve podniková vystavenosť meniacim sa podmienkam, veľká nestabilita a premenlivosť neumožňuje podnikom detailné dlhodobé plánovanie a usmerňujú svoje riadenie do operatívnej úrovne vo všetkých oblastiach, ako aj v personálnom manažmente.

Zvyšovanie kvality ľudského kapitálu pomáha organizáciám dosahovať nárast produktivity a celkové zefektívnenie jednotlivých činností, zvýšenie konkurencieschopnosti a ďalší rozvoj. Hlavne v čase krízy nesmie spoločnosť zabudnúť, že práve výchova, vzdelávania a motivácia zamestnancov je základom pre prežitie a budovanie prosperity. Vytváranie podmienok na rozvoj a realizáciu takýchto zamestnancov môže mať vplyv na rast pozitívneho hospodárskeho výsledku celej organizácie. Talentovaní zamestnanci sú dlhodobým prínosom pre organizáciu, a preto by mali rozvojové aktivity pre nich signalizovať, že organizácia má záujem ich dlhodobo zamestnávať.

Kladný hospodársky výsledok a budovanie dobrého mena na jednej strane a uspokojenie potreby sebarealizácie a vyhovujúce platové ohodnotenie na strane druhej predstavujú dve protichodné kľúčové očakávania spoločnosti a zamestnancov. Obe strany sa snažia o naplnenie svojich predstáv v podobe úspechu a uznania. Pre zamestnanca ide o celoživotný proces v podobe kariéry. Súčasťou riadenia každej spoločnosti by mal byť efektívne vypracovaný systém hodnotenia, kariérového plánovania a zostavený motivačný program.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] ALÁN, Z. 2009. Podnikové vzdělávání zasáhla recese. In *Human resources management : odborný časopis pro řízení lidských zdrojů.* Praha: Economia, 2009. ISSN 1801-4690, listopad - prosinec 2009, roč. 5, č. 6, s. 26-29.

[2] BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávaní* . Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

[3] BRENNER, D. – BRENNER, F. 2008. *Poznejte své silné a slabé stránky*. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2691-5.

[4] GREENHAUS, J. H. – CALLANAN, G. A. – GODSHALK, V. M. 2010. *Career management*. USA: SAGE Publications, Inc., 2010. 489 s. ISBN 978-1-4129-7826-2.

[5] MACNAR, J. 2009. Proces řízení kariéry: Bolestivá cesta vpřed ?. In *Human resources management: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů.* Praha: Economia, 2009. ISSN 1801-4690, březen-duben 2009, roč. 5, č. 2, s. 14-15.

[6] PŘIKRYL, J. 2009. Chcete-li loajální pracovníky, musíte se jim věnovat. In *Human resources managemen: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. Praha: Economia, 2009. ISSN 1801-4690, listopad - prosinec 2009, roč. 5, č. 6, s. 22-24.

[7] YARNALL, J. 2008. *Strategic career management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. 264 s. ISBN 978-0-7506-8369-2

MAJETKOVÁ ANGAŽOVANOSŤ BANKY V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY
BANK LEGAL LENDING LIMIT IN SLOVAK REPUBLIC

Nora Dudáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Legal lending limit, exposure ratios, credit risk, credit quality, legal conditions, risk weights, rating agencies, standardized approach.

JEL Klasifikácia
G21

ABSTRAKT
The principal of limiting an exposure to a percentage of a bank's capital is a primary approach to risk diversification as the bank's capital is considered to be the major measure of a bank's solvency. In most countries, it is legislated at 10% - 20% level though there are some countries with specific bank system when this ratio may be up to 50%. In Slovakia, exposure limits are controlled by central bank with the aim to diversify risks towards single entities or groups of economic controlled entities not to exceed legislated set up exposure limits. In the presented contribution I focus on the standardized approach to credit risk for the purpose of legal lending limit calculation according to Decree no. 4/2007 of the National Bank of Slovakia as of 13 March 2007 on bank's own funds and bank's capital requirements and on securities dealers' own funds and securities dealers' capital requirements.

ÚVOD

Princíp limitovania výšky potenciálnej maximálnej expozície ako percento vlastných zdrojov banky predstavuje primárny prístup k diverzifikácii rizika, keďže vlastné zdroje banky sú jedným z meradiel jej platobnej schopnosti. Vo väčšine krajín je maximálna angažovanosť banky legislatívne vymedzená a pohybuje sa priemerne medzi 10% - 20% jej vlastných zdrojov, hoci sú krajiny, kde sa môžeme stretnúť aj s maximálne povolenou angažovanosťou vo výške 50% (ide o také krajiny, v ktorých bankový systém je tvorený menším počtom bánk obchodujúcich s veľkými a významnými protistranami).

Limity angažovanosti majú charakter záväzných predpisov a ich dodržiavanie je na Slovenskom bankovom trhu kontrolované zo strany Národnej Banky Slovenska[2] (ďalej len NBS). Cieľom riadenia majetkovej angažovanosti banky je rozložiť riziká voči jednotlivým subjektom tak, aby objem existujúcich, ale aj potenciálnych pohľadávok voči jednotlivému subjektu alebo skupine hospodársky prepojených osôb[3] nepresahoval legislatívne stanovené limity.

---

[1] Ing. Nora Dudáková, e-mail: dudakova.norika@gmail.com , Prof. Ing. Karol Zalai, CSc, Katedra podnikových financií

[2] Opatrenie NBS č 4/2007 o vlastných zdrojoch financovania bánk a požiadavkách na vlastné zdroje financovania bánk a o vlastných zdrojoch financovania obchodníkov s cennými papiermi a požiadavkách na vlastné zdroje financovania obchodníkov s cennými papiermi.

[3] Podľa Zákona o bankách č. 483/2001 Z.z. (§ 33e ods. 12) ide o skupinu osôb, v ktorej jedna osoba má kontrolu nad ostatnými osobami alebo v ktorej finančné ťažkosti jednej osoby spôsobia neschopnosť ostatných osôb splácať svoje záväzky včas.

NBS v Opatrení č. 4/2007[4] v §10 v ods.1 definuje metódy určenia hodnoty expozície za účelom výpočtu hodnoty zodpovedajúcej požiadavke na vlastné zdroje na pokrytie kreditného rizika prostredníctvom metódy oceňovania reálnymi hodnotami, metódou pôvodnej expozície, štandardizovanou metódou alebo metódou vlastného modelu.

V predkladanom príspevku budem pre výpočet majetkovej angažovanosti banky uplatňovať štandardizovaný prístup pre kreditné riziko podľa Opatrenia NBS č. 4/2007.

CHARAKTERISTIKA MAJETKOVEJ ANGAŽOVANOSTI

Pod majetkovou angažovanosťou banky sa rozumie súhrn[5]

a) Pohľadávok a iných majetkových práv banky, vrátane tých ktorých vznik je viazaný na splnenie podmienky a ktoré nie sú zahrnuté v obchodnej knihe[6] , pričom pod pohľadávkou sa rozumie právo na:
   - peňažné plnenie
   - plnenie cennými papiermi

   Pohľadávkou, ktorej vznik je viazaný na splnenie podmienky sa pre účely opatrenia NBS rozumie:
   - pohľadávka, ktorá vznikne voči dlžníkovi, ak bude ručiteľ plniť za dlžníka veriteľovi
   - pohľadávka, ktorá vznikne voči príkazcovi, ak bude banka plniť na účet príkazcu oprávnenému
   - pohľadávka z opčných obchodov
b) Budúcich pohľadávok banky, ktoré vzniknú na základe platných dohôd uzavretých pri výkone bankových činností, a ak z nich nevyplýva možnosť odstúpenia alebo jednostranného vypovedania a ktoré nie sú zahrnuté v obchodnej knihe, pričom budúcou pohľadávkou sa pre účely opatrenia NBS rozumie:
   - pohľadávka na vrátenie poskytnutých majetkových hodnôt, ktorá vznikne, keď veriteľ splní svoj záväzok tieto majetkové hodnoty dlžníkovi dočasne poskytnúť
   - pohľadávka z forwardových obchodov
   - pohľadávka z obchodov s futures
   - pohľadávka zo swapových obchodov
c) Expozícií derivátových obchodov, ktoré nie sú zahrnuté v obchodnej knihe.
d) Hodnôt pozícií (rozdiel aktív a pasív) v obchodnej knihe.

UKAZOVATELE MAJETKOVEJ ANGAŽOVANOSTI

Banka je teda povinná nepretržite zabezpečovať aby jej majetková angažovanosť neprekročila maximálne limity stanovené legislatívou. V tabuľke č.1 sú definované maximálne limity čistej angažovanosti bankového portfólia ako hrubá angažovanosť, ktorou sa rozumejú všetky súvahové a podsúvahové aktíva reprezentované obchodmi a pozíciami

[4] Opatrenie NBS č. 4/2007 o vlastných zdrojoch financovania bánk a požiadavkách na vlastné zdroje financovania bánk a o vlastných zdrojoch financovania obchodníkov s cennými papiermi a požiadavkách na vlastné zdroje financovania obchodníkov s cennými papiermi.

[5] Zákon o bankách č. 483/2001 Z.z. §33 e odsek 9.

[6] Zákon o bankách č. 483/2001 Z.z. §39 ods. 1 až 6 definuje položky (pozície/obchody banky), ktoré banka zaznamenáva v obchodnej knihe.

ponížené o kvalitne zabezpečené aktíva, ktoré sa na dennej báze zaznamenávajú v obchodnej a bankovej knihe[7].

Tabuľka č.1: Limity pre pozície v obchodnej a bankovej knihe.[8]

Majetková angažovanosť zodpovedajúca pozíciám v obchodnej a bankovej knihe voči materskej spoločnosti, dcérskej spoločnosti alebo skupine hospodársky spojených osôb, ktorých členom je dcérska spoločnosť alebo materská spoločnosť	≤ **20%** súčtu jej základných, dodatkových a doplnkových vlastných zdrojov banky znížených o príslušné odpočítateľné položky.
Majetková angažovanosť zodpovedajúca pozíciám v obchodnej a bankovej knihe voči inej osobe, inej skupine hospodársky spojených osôb alebo štátom a centrálnym bankám	≤ **25%** súčtu jej základných, dodatkových a doplnkových vlastných zdrojov banky znížených o príslušné odpočítateľné položky

Veľkou majetkovou angažovanosťou voči jednej osobe alebo skupine hospodársky prepojených osôb sa majetková angažovanosť ≥ 10% vlastných zdrojov, pričom súčet veľkých majetkových angažovaností banky má byť menši alebo nanajvýš rovný ako 800% jej vlastných zdrojov.

Podľa zákona o bankách[9] je banka, za účelom obmedzenia vzniku neprimerane vysokých rizík, povinná dodržiavať legislatívne stanovené limity majetkovej angažovanosti k jej vlastným zdrojom, prípadne k aktívam alebo skupinám aktív vo vzťahu k

- iným štátom,
- zemepisným oblastiam,
- hospodárskym odvetviam,
- bankovým činnostiam, na základe ktorých táto angažovanosť vznikla,
- osobám s osobitným vzťahom k banke okrem osôb, ktoré majú priamu alebo nepriamu kontrolu v banke.

Ako dodatočná položka sa do majetkovej angažovanosti banky voči zabezpečujúcim osobám zahŕňa angažovanosť zabezpečená:

a) bankou alebo zahraničnou bankou
b) medzinárodnou rozvojovou bankou
c) Európskou investičnou bankou
d) jednotkou územnej samosprávy Slovenskej republiky alebo v členskom štáte EÚ,

v tom prípade, ak je majetková angažovanosť voči subjektom a) až d) vážená nižšou rizikovou váhou podľa tabuľky č.2, ako riziková váha, ktorú by banka použila pri majetkovej angažovanosti voči primárnemu dlžníkovi.

Tabuľka č.2: Charakter majetkovej angažovanosti banky[10]

Majetková angažovanosť	**riziková**

[7] Zákon o bankách č. 483/2001 Z.z. §39 ods. 7 definuje položky (pozície/obchody banky), ktoré banka zaznamenáva v bankovej knihe.
[8] Podľa Zákona o bankách č 483/2001 Z.z.§ 33e.
[9] Podľa Zákona o bankách č 483/2001 Z.z.§33e ods. 5.
[10] Opatrenie NBS z 21. októbra 2008 č. 17/2008 (ods. 65)., ktorým sa mení a dopĺňa opatrenie NBS č. 4/2007 o vlastných zdrojoch financovania bánk a požiadavkách na vlastné zdroje financovania bánk a o vlastných zdrojoch financovania obchodníkova s cennými papiermi a požiadavkách na vlastné zdroje financovania obchodníkova s cennými papiermi v znení opatrenia NBS č. 10/2007 (oznámenie č. 443/2008 Z. z.).

	váha
Voči banke so sídlom v členskom štáte[11] alebo v štáte s ratingom zodpovedajúcim stupňu kreditnej kvality 1, okrem podriadených pohľadávok a cenných papierov predstavujúcich vklad do základného imania alebo podiel na ňom.	20%
Voči multilaterálnej rozvojovej banke a Európskej investičnej banke	20%
Voči samosprávnemu územnému celku v členskom štáte EÚ	50%
Iný	100%

Súčasťou majetkovej angažovanosti je aj pohľadávka, ktorej vznik je viazaný na odkladaciu podmienku, tak ako je to uvedené v Tab. č.3.

Tabuľka č.3: Položky majetkovej angažovanosti[12]

Pohľadávka, ktorej vznik je viazaný na odkladaciu podmienku	**do majetkovej angažovanosti sa zahŕňa**
z bankovej záruky, ktorú banka potvrdila	→ voči banke, ktorá o potvrdenie záruky požiadala
z akreditívu, ktorý banka potvrdila	→ voči banke, ktorá akreditív otvorila
zo zmenky, ktorú banka akceptovala	→ voči vystavovateľovi zmenky
zo zastretej zmenky, ktorú banka akceptovala	→ voči remitentovi

Pohľadávky banky, ktoré sa nezahŕňajú do jej majetkovej angažovanosti sú vymedzené v opatrení NBS č. 4/2007 v § 221 ods. 1 s príslušnými zmenami pri písmenách b) až d) vydanými v Opatrení NBS z 21. októbra 2008 č. 17/2008, ktorým sa mení a dopĺňa opatrenie NBS č. 4/2007 o vlastných zdrojoch financovania bánk a požiadavkách na vlastné zdroje financovania bánk a o vlastných zdrojoch financovania obchodníkova s cennými papiermi a požiadavkách na vlastné zdroje financovania obchodníkova s cennými papiermi v znení opatrenia NBS č. 10/2007 (oznámenie č. 443/2008 Z. z.)

URČOVANIE RIZIKOVÝCH VÁH EXPOZÍCIÁM

O povinnosti a postupoch banky nepretržite vypočítavať a sledovať hodnotu svojich vlastných zdrojov za pomoci štandardizovaného prístupu pre kreditné riziko pojednáva Zákon o bankách č. 483/2001 Z.z. v § 30 – 33. Hodnota, ktorá zodpovedá požiadavke na krytie kreditného rizika a rizika z poklesu hodnoty zabezpečenia sa vypočíta ako násobok koeficienta kreditného rizika a hodnoty expozície, ktorá sa upraví rizikovými váhami v súlade so zákonom o bankách.

Aplikovanie štandardizovaného prístupu pre kreditné riziko predpokladá nasledovné kroky:

- kategorizácia expozícií do tried podľa Zákona o bankách č. 483/2001 Z.z. § 32 ods. 1

[11] Podľa Opatrenia NBS č 4/2007 §18 ods. 5 sa pod členským štátom pre účely opatrenia rozumie členský štát Európskej únie.
[12] Opatrenie NBS č 4/2007 §221 ods. 8.

- kalkulácia hodnoty rizikovo vážených expozícií → hodnota expozície x riziková váha, ktorá sa expozícii priradí na základe kvality z hľadiska kreditného rizika a to prostredníctvom ratingu, ktorý zverejnila ratingová agentúra. NBS určí ratingy, ktoré budú zodpovedať jednotlivým stupňom kreditnej kvality v súlade s § 32 ods. 9-10 Zákona o bankách.

Podrobnosti pre priraďovanie resp. určovanie rizikových váha jednotlivým expozíciám za účelom kalkulácie majetkovej angažovanosti banky sú súčasťou Opatrenia 4/2007, ktoré o nich pojednáva v § 18-33.

Pre potreby predkladaného príspevku uvádzam v tabuľke č.4 Štandardizovaný prístup pre mapovanie ratingov na stupne kreditnej kvality zverejnený Výborom európskeho bankového dohľadu (CEBS), ktorý zodpovedá štandardizovanému prístupu ku kreditnému riziku v Smernici Európskeho parlamentu a rady 2006/49/ES o kapitálovej primeranosti investičných spoločností a úverových inštitúcií.

Tabuľka č. 4: Mapovanie ratingov na stupne kreditnej kvality (štandardizovaný prístup)

Stupne kreditnej kvality	**Fitch**	**Moody's**	**S&P's**	**Rizikové váhy**				
				Korporátni klienti	**Finančné inštitúcie (vrátane bánk)**			**Krajiny**
					Sovereign method	**Metóda kreditného hodnotenia**		
						splatnosť > 3 mesiace	**splatnosť < 3 mesiace**	
1	AAA až AA-	Aaa - Aa3	AAA až AA-	20%	20%	20%	20%	0%
2	A+ až A-	A1 - A3	A+ až A-	50%	50%	50%	20%	20%
3	BBB+ až BBB-	Baa1 - Baa3	BBB+ až BBB-	100%	100%	50%	20%	50%
4	BB+ až BB-	Ba1 - Ba3	BB+ až BB-	100%	100%	100%	50%	100%
5	B+ až B-	B1 - B3	B+ až B-	150%	100%	100%	50%	100%
6	menej ako CCC+ (vrátane)	menej ako Caa1 (vrátane)	menej ako CCC+ (vrátane)	150%	150%	150%	150%	150%

Zdroj: Committee of European Banking Supervisors CEBS (Výbor európskeho bankového dohľadu). [online]. [cit. 2010-10-15] Dostupné na internete: http://www.c-ebs.org/getdoc/f2ce34d4-903d-4e80-8b64-9e8758e3d20e/4-Ausust-2006_Mapping.aspx

RATINGOVÉ AGENTÚRY

Banka môže za účelom výpočtu rizikovo vážených expozícií štandardizovaným prístupom pre kreditné riziko použiť ratingy na určenie rizikovej váhy expozície len za v tom prípade ak bola ratingová agentúra na tento účel uznaná so súhlasom NBS. Podľa opatrenia 4/2007 § 34 ods. 5 môže banka použiť len tie ratingy, ktoré berú do úvahy všetky jej dĺžne sumy istín a úrokov, pričom:

a) ak pre expozíciu existuje len jeden rating, tento rating sa použije na určenie rizikovej váhy pre expozíciu,
b) ak pre expozíciu existujú dva ratingy a obidva zodpovedajú rôznym rizikovým váham, priraďuje sa tá riziková váha, ktorá je vyššia,
c) ak pre expozíciu existujú viac ako dva ratingy, vychádza sa z tých dvoch ratingov, ktoré predstavujú najnižšie rizikové váhy. Ak sa tieto dve najnižšie rizikové váhy od

seba odlišujú, priradí sa tá riziková váha, ktorá je vyššia. Ak sú tieto dve najnižšie rizikové váhy rovnaké, priraďuje sa táto riziková váha.

NBS v rámci usmernenia[13] rozhodla o uznaní nasledujúcich ratingových agentúr:

- Moody's Investors Service Ltd, UK
- Fitch Ratings, UK
- McGraw-Hill International (U.K.) Limited - Standard&Poor's Ratings Services.

Na záver by som uviedla v zjednodušenej forme príklad aplikovania limitov majetkovej angažovanosti banky.

Príklad:

Banka X so sídlom v SR má vlastné imanie k 30.9.2010 vo výške 100mil. EUR. Obchoduje s bankami A,B,C, ktoré majú spoločného vlastníka, ktorý má podiel viac ako 50% na základnom imaní týchto bánk a preto tvoria hospodársky prepojenú skupinu, na ktorú sledujeme majetkovú angažovanosť banky A. Maximálny limit majetkovej angažovanosti banky A stanovený legislatívou je max. 25% jej vlastných zdrojov, čo činí 25mil EUR.

Pohľadávky banky X voči bankám A,B a C k 30.9.2010 sú nasledovné:

- banka A so sídlom vo Francúzsku = 20mil. EUR
- banka B so sídlom v Chorvátsku = 10mil. EUR, pričom pohľadávka je zabezpečená bankovou zárukou banky BB so sídlom v Nemecku vo výške 10 mil. EUR
- banka C so sídlom v Srbsku = 5mil EUR.

Prepočítané hodnoty rizikovo vážených expozícií sú:

- banka A so sídlom vo Francúzsku = 4mil. EUR (váha 20%)
- banka B so sídlom v Chorvátsku = 2 mil. EUR (do majetkovej angažovanosti sa započítava banková záruka od nemeckej banky pri rizikovej váhe 20%)
- banka C so sídlom v Srbsku = 5mil. EUR. (váha 100%)

SPOLU.....11mil. EUR ≤ 25mil. EUR
→ Banka A splnila podmienku majetkovej angažovanosti k 30.9.2010

ZÁVER

V príspevku som sa zamerala na majetkovú angažovanosť banky v podmienkach Slovenskej republiky, ktorej cieľom jej riadenia je diverzifikácia rizika voči jednotlivým subjektom tak, aby objem existujúcich a potenciálnych pohľadávok voči jednotlivému subjektu resp. skupine hospodársky prepojených subjektov neprekročil legislatívne stanovené rámce. Pre potreby výpočtu majetkovej angažovanosti som zvolila štandardizovaný prístup pre kreditné riziko, ktorého aplikáciu som demonštrovala na záverečnom príklade kalkulácie majetkovej angažovanosti.

[13] Usmernenie – Proces uznávania ratingových agentúr a agentúr pre podporu exportu v Slovenskej republike zo dňa 29.1.2008, NBS. [online]. 29.1.2008, [cit. 24.10.2010]. Dostupné na internete: http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/ratingove-agentury/ratingove-agentury-ecai-a-eca/proces-uznavania-ratingovych-agentur-a-agentur-pre-podporu-exportu-v-slovenskej-republike-usmernenie

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Committee of European Banking Supervisors CEBS (Výbor európskeho bankového dohľadu). [online]. [cit. 2010-10-15] Dostupné na internete: http://www.c-ebs.org/getdoc/f2ce34d4-903d-4e80-8b64-9e8758e3d20e/4-Ausust-2006_Mapping.aspx
2. DUDÁKOVÁ, N. 2009. Manažment bankových úverových liniek. In *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009.* Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej Univerzity v Bratislave, Katedra Podnikovohospodárska, 2009. ISBN 978-80-225-2738-5, s. 85-90.
3. Opatrenie NBS z 13.marca 2007 č. 4/2007 o vlastných zdrojoch financovania a požiadavkách na vlastné zdroje financovania bánk a o vlastných zdrojoch financovania obchodníkov s cennými papiermi a požiadavkách na vlastné zdroje financovania obchodníkov s cennými papiermi.
4. Opatrenie NBS z 21. októbra 2008 č. 17/2008, ktorým sa mení a dopĺňa opatrenie NBS č. 4/2007 o vlastných zdrojoch financovania bánk a požiadavkách na vlastné zdroje financovania bánk a o vlastných zdrojoch financovania obchodníkova s cennými papiermi a požiadavkách na vlastné zdroje financovania obchodníkova s cennými papiermi v znení opatrenia NBS č. 10/2007 (oznámenie č. 443/2008 Z. z.)
5. Opatrenie NBS z 26. novembra 2004 č. 12/2004 o rizikách a systéme riadenia rizík.
6. Smernica Európskeho parlamentu a rady 2006/49/ES o kapitálovej primeranosti investičných spoločností a úverových inštitúcií.
7. The standardized approach to credit risk, January 2001, Basel Committee on bank supervision, online, [cit. 22.10.2010]. Dostupné na internete: http://www.bis.org/
8. Usmernenie – Proces uznávania ratingových agentúr a agentúr pre podporu exportu v Slovenskej republike zo dňa 29.1.2008, NBS. [online]. 29.1.2008, [cit. 24.10.2010]. Dostupné na internete: http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/ratingove-agentury/ratingove-agentury-ecai-a-eca/proces-uznavania-ratingovych-agentur-a-agentur-pre-podporu-exportu-v-slovenskej-republike-usmernenie
9. Zákon o bankách č. 483/2001 Z.z.
10. Moody's, http://v3.moodys.com/
11. Fitch Ratings, http://www.fitchratings.com/
12. Standard & Poor's, http://www.standardandpoors.com/

NOVÉ FORMY DLHOPISOV A SEKURITIZÁCIA NA VYSPELÝCH KAPITÁLOVÝCH TRHOCH
NEW FORMS OF BONDS AND SECURITISATION AT EXPERIENCED CAPITAL MARKETS

Lukáš Ďurana[1]

KEYWORDS: Bond, security, securitisation, capital market, global financial market, issuer, Asset-Backed Securities, Mortgage Backed Securities, Collateralized Debt Obligations

JEL Klasifikácia: G15, G30

ABSTRACT

Securitisation is a technique through which a large number of otherwise illiquid assets are packaged into highly liquid securities traded on financial markets. This technique is noted for the tremendous progress of technology in last years. Markets for securitized securities and their products are become a significant part of the global financial market. Gradually these products has been developed and become more complex and more complicated. Their development has been characterized by the constant and high growth in last years. In last term, however, securitization and its products are associated with big danger, sent markets plunging, and bankruptcies. Although danger, securitized securities are useful and beneficial. Securitisation yielded a significant increase in wealth not only for institutional investors, but also for ordinary people and small and medium-sized enterprises.

ÚVOD

Sedemdesiate roky priniesli na finančné trhy nový pojem – sekuritizáciu. Sekuritizácia má pôvod v anglickom slove security, čo znamená cenný papier, a predstavuje techniku, prostredníctvom ktorej sa veľké množstvo inak nelikvidných aktív zabalí do vysoko likvidných cenných papierov obchodovateľných na finančných trhoch. V posledných rokoch zaznamenala táto technika obrovský progres a trhy sekuritizovaných cenných papierov sa svojou veľkosťou stali významnou súčasťou globálneho finančného trhu.

Týmto príspevkom sa Vás pokúsime aspoň okrajovo uviesť do problematiky sekuritizácie. Úvodom si predstavíme jednotlivé druhy cenných papierov, ktoré vznikli uvedenou technikou a načrtneme základné princípy ich fungovania. V druhej časti príspevku venujeme pozornosť vývoju na trhoch sekuritizovaných cenných papierov v posledných rokoch.

[1] Ing. Lukáš Ďurana, Katedra podnikových financií, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5, školiteľ: prof. Ing. Božena Hrvoľová, CSc., e-mail: duranalukas@gmail.com

CHARAKTERISTIKA SEKURITIZÁCIE A NOVÝCH FORIEM DLHOPISOV

SEKURITIZÁCIA

V bežnej trhovej praxi má pojem **sekuritizácia** dva základné významy:[2]
Ad 1: sekuritizácia = pojem aplikovaný v procese náhrady bankových úverov emisiami cenných papierov zaistených aktívami (Asset - Backed Securities ABS).
Ad 2: sekuritizácia predstavuje zlikvidnenie aktív – kde dochádza k prepojeniu úverového trhu s trhom cenných papierov.

Sekuritizácia je technika[3] vyvinutá pre financovanie veľkého množstva aktív, ktoré sú zo svojej podstaty neobchodovateľné, a preto nelikvidné. Taktiež za veľmi významný prvok sa považuje fakt, že platby zo sekuritizovaných cenných papierov sú založené primárne iba na podkladových aktívach a cash flow z nich plynúcich, a nie sú závislé na finančnej sile emitenta alebo materskej spoločnosti, ktorá ich vydala.

Dôvody[4] investorov a veriteľov pri sekuritizácii sa líšia. Investori sú ochotní z dôvodu likvidity a transparentnosti investovať do cenných papierov a dosahovať vyššie výnosy pri danom úverovom riziku. Veritelia získavajú prístup k širokej báze investorov, pričom rozdielne skupiny investorov dávajú prednosť rôznym finančným produktom, vďaka čomu sa zvyšuje likvidita na trhu a možnosť diverzifikovať portfólio.

Proces sekuritizácie môžeme rozdeliť do niekoľkých krokov:[5]

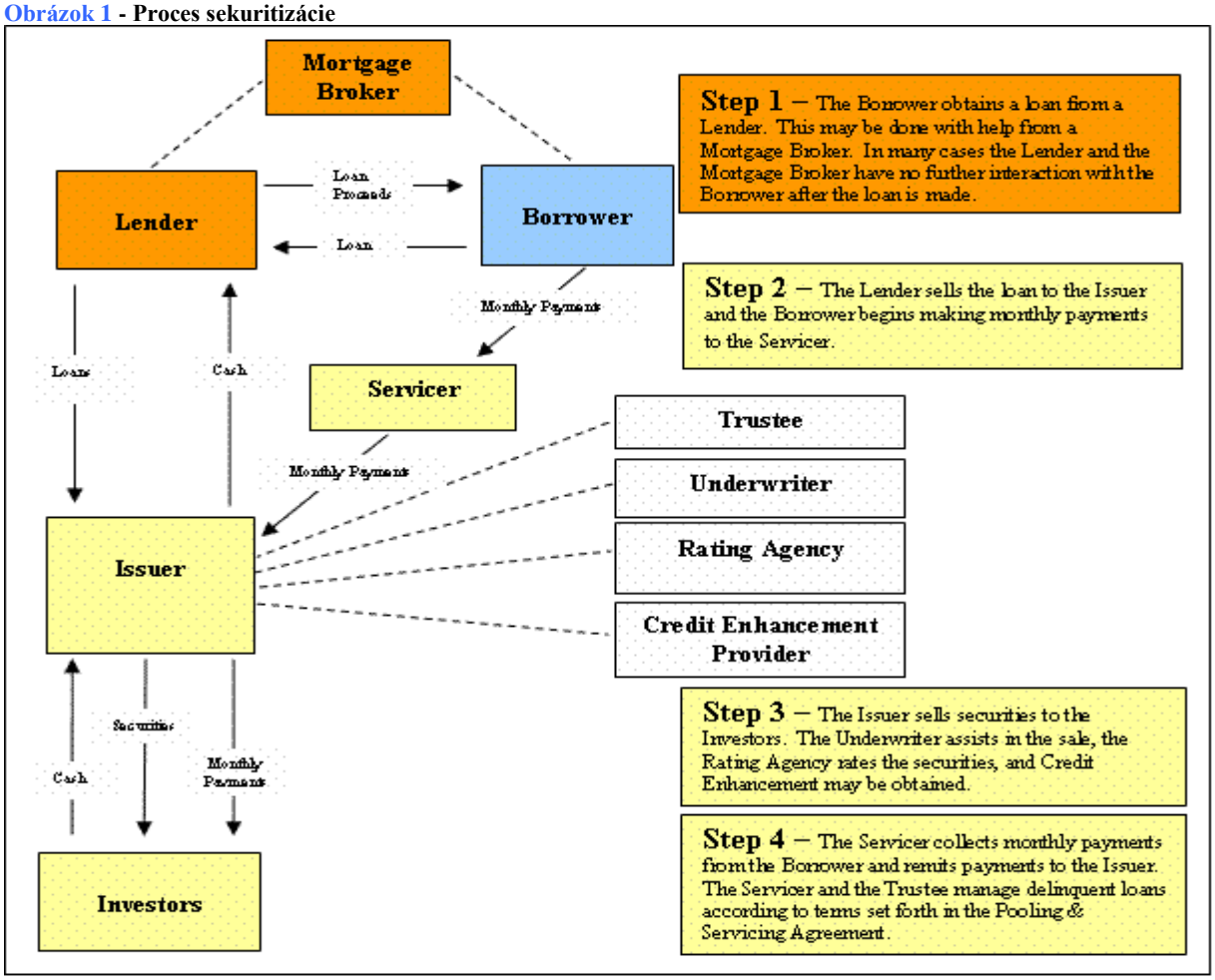
1. Dlžník si zoberie úver od veriteľa, čo môže byť banka alebo iná finančná inštitúcia. Pri tomto vzťahu sa často vyskytuje aj sprostredkovateľ úveru. (pri hypotékach je to tzv. mortgage broker).
2. Veriteľ (banka) predá podkladové aktíva emitentovi (issuer) a dlžník začne splácať svoje mesačné splátky založené na podkladových aktívach sprostredkovateľovi medzi dlžníkom a emitentom (servicer).
3. Emitent predá cenné papiere investorom. V tejto fáze pôsobia aj ďalšie subjekty. Upisovateľ asistuje pri umiestnení emisie, ratingová agentúra ohodnocuje cenné papiere a súčasťou tohto kroku môže byť aj garant, ktorý prinesie zlepšenie úverovej garancie (credit enhancement provider).
4. Sprostredkovateľ medzi dlžníkom a emitentom (servicer) sústreďuje mesačné platby od dlžníka a presmeruje ich smerom k emitentovi.

Pre nevhodnú formuláciu, celý proces sekuritizácie ilustrujeme na nasledujúcom diagrame. Snažíme sa podrobne ukázať postupnosť a význam jednotlivých krokov procesu sekuritizácie. Dôležité je však poznamenať, že nie všetky kroky sekuritizácie sú vždy identické. Nasledujúci diagram ukazuje aj tradičné komponenty typickej sekuritizácie a všeobecne ilustruje úlohu jednotlivých účastníkov v sekuritizačnej štruktúre.

---

[2] POLEDNÁKOVÁ, A. – BIKÁR, M. – KMEŤKO, M.: Medzinárodný finančný manažment, Bratislava: IURA EDITION, 2006. ISBN 80-8078-100-1, str. 201
[3] Vink, D. – Thibeault, A. E.: An Empirical Analysis of Asset-backed Securitization, [online]. 15.10.2010 < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract-id=1016854>, str. 3
[4] (POLEDNÁKOVÁ, A. – BIKÁR, M. – KMEŤKO, M.: Medzinárodný finančný manažment, Bratislava: IURA EDITION, 2006. ISBN 80-8078-100-1, str. 201)
[5] (http://www.fdic.gov/news/news/speeches/archives/2007/chairman/spapr1707.html) (17.10.2010)

Obrázok 1 - **Proces sekuritizácie**



Zdroj - **http://www.fdic.gov/news/news/speeches/archives/2007/chairman/spapr1707.html (17.10.2010)**

Charakteristika ABS (Asset - Backed Securities) cenných papierov krytých aktívami

ABS môžeme charakterizovať[6] ako cenné papiere zabezpečené špeciálnymi podkladovými aktívami, ktorých hodnota aj platby sú odvodené práve od týchto podkladových aktív. Ako podkladové aktívum môže vystupovať viacero typov aktív. Špecifikom týchto aktív je vlastnosť, že sa skladajú z veľkého množstva relatívne „malých" aktív, ktoré sú samy o sebe nelikvidné a nepredajné na burzovom trhu. Najviac zastúpené typy aktív sú hypotekárne úvery, podnikateľské úvery a pôžičky, študentské pôžičky, úvery na autá, pohľadávky z kreditných kariet alebo obchodné pohľadávky. Existuje aj veľké množstvo iných, menej používaných podkladových aktív.

ABS umožňujú[7] finančným ale aj ostatným inštitúciám „zlikvidniť" ich súvahy (ako príklad uvádzame napr. získanie peňažných prostriedkov požičaním si oproti svojim aktívam) a vytvoriť si nové zdroje z ktorých možno čerpať kapitál.

Oproti držaniu si niektorých aktív v účtovníctve, je omnoho výhodnejšie tieto aktíva sekuritizovať. Ako príklad sa uvádzajú[8] komerčné banky, ktoré zabalením svojho portfólia pohľadávok z kreditných kariet do cenných papierov, boli schopné zredukovať množstvo vlastného kapitálu potrebného na udržanie svojej kapitálovej primeranosti.

[6] podľa [FitchRatings] Asset-Backed Commercial Paper Explained.pdf, str. 1
[7] http://www.econlib.org/library/Enc1/AssetBackedSecurities.html (16.10.2010)
[8] http://www.econlib.org/library/Enc1/AssetBackedSecurities.html (16.10.2010)

Napriek tomu, že existuje veľké množstvo podkladových aktív, môžeme identifikovať niekoľko **spoločných charakteristík**, ktoré majú všetky ABS rovnaké:[9]

- takmer vo všetkých prípadoch platí, že aj platby plynúce z homogénneho súboru aktív, aj platby smerujúce k držiteľom cenných papierov sú platené na mesačnej báze,
- mesačné platby zo súboru aktív obyčajne pozostávajú z istiny a úrokov. Istina môže byť plánovaná alebo neplánovaná,
- plánovaná istina odráža skutočnosť, že väčšina druhov spotrebiteľských úverov (consumer loans) má charakter amortizácie. To znamená, že požičaná istina je splácaná postupne po celý čas trvania úveru a nie jednorazovou platbou na konci životnosti úveru,
- neplánované platby istiny alebo predčasné platby sú dôsledkom toho, že väčšina týchto úverov môže byť splatená predčasne, a to buď v celej výške alebo po častiach. Ako príklad uvádzame hypotekárne úvery, ktoré môžu byť splatené skôr pretože dlžník predá dom alebo refinancuje starú hypotéku novou, s nižším úrokom.

Mortgage Backed Securities

SEC charakterizuje **MBS** ako[10] „obligácie, ktoré reprezentujú nároky na cash flow plynúce z homogénnej skupiny hypotekárnych úverov, najviac zastúpené hypotekárnymi úvermi na bývanie. Hypotekárne úvery sú od bánk a hypotekárnych spoločností vykupované a zoskupované do homogénnych skupín vládnymi, kvázi - vládnymi alebo súkromnými spoločnosťami. Tieto spoločnosti potom vydávajú cenné papiere, ktoré predstavujú nárok na platby z úrokov a istiny, ktoré platia dlžníci (sekuritizácia).“

Pochopiť MBS je dôležité z viacerých dôvodov.[11] Ako prvý sa uvádza fakt, že hypotekárne úvery predstavujú obrovský podiel na celkovom dlhu USA. Po druhé, trh s MBS je jedným z najväčších v celkovom trhu amerických obligácií a tvorí najväčšiu časť zo sekuritizovaných cenných papierov. Po tretie, trh s MBS bol pôvodným trhom, ktorý odštartoval proces sekuritizácie a pochopenie MBS je nevyhnutné pre pochopenie ostatných druhov sekuritizovaných cenných papierov.

MBS sú najvýznamnejším ABS cenným papierom. Prvýkrát sa objavili v sedemdesiatych rokoch a za svoj rozvoj vďačia hlavne podpore zo strany americkej vlády. Americká vláda založila 3 agentúry, ktorých úlohou je zabezpečiť emisiu cenných papierov, vyplácanie istín a úrokov a podpora sekundárneho trhu s MBS.[12]

Government National Mortgage Association (**Ginnie Mae**) je najmenšou z amerických agentúr a jej záväzky sú plne kryté americkou vládou, ktorá garantuje, že investori dostanú svoje platby načas a v plnej výške. Ďalšie dve agentúry[13], **Fannie Mae** a **Freddie Mac** (GSE – Goverment Sponsored Enterprises), tvoria gro amerického trhu emisie MBS. Sú to pološtátne agentúry, ktoré majú určité garancie zo strany štátu, ale nie také ako Ginnie Mae. Avšak po poslednej finančnej kríze museli byť tieto dve inštitúcie znárodnené. V procese emisií MBS sa pred krízou začali silnejšie zapájať aj súkromné finančné inštitúcie

[9] Podľa HAYRE, L.: Salomon Smith Barney Guide to Mortgage-Backed and Asset-Backed Securities, John Wiley and Sons, 2001, str.2, (14.10.2010), ISBN 0-471-38587-5 [online] dostupné na: <http://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=rVvDbMWlxQsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=asset+backed+security&ots=3ovWEACO3b&sig=e_B2OVYKIwq4GVGc2_s-C_nHoLQ#v=onepage&q=asset%20backed%20security&f=true>

[10] http://www.sec.gov/answers/mortgagesecurities.htm (17.10.2010)

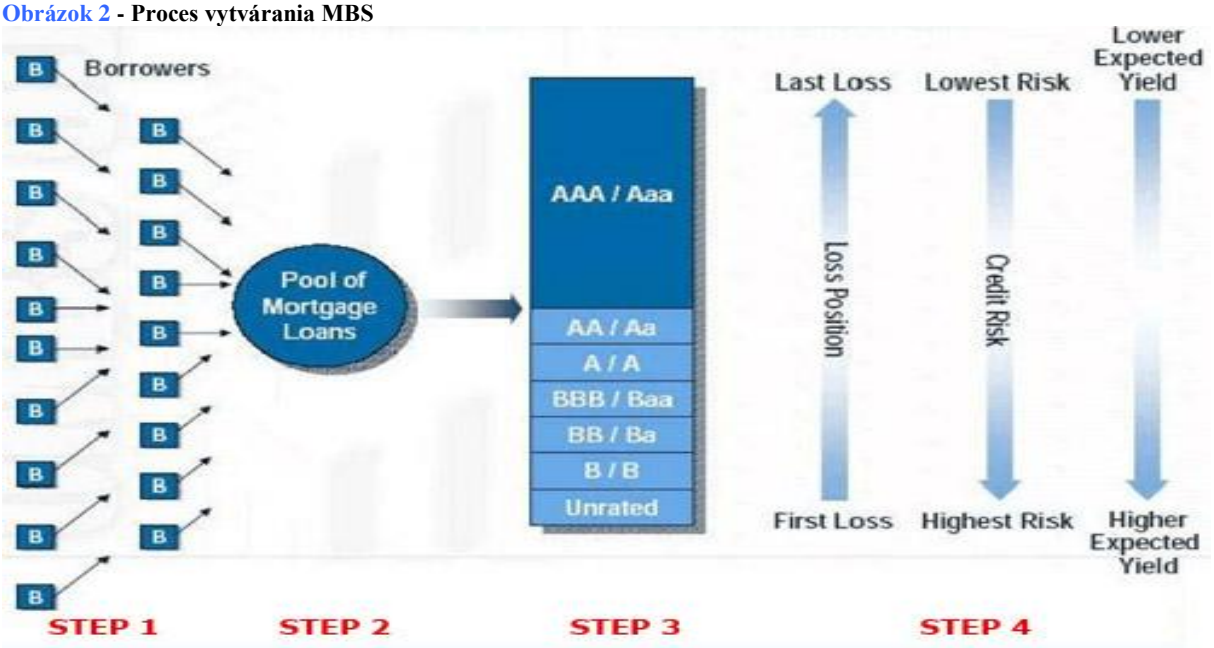
[11] Podľa [Nomura] MBS Basics.pdf, str.2

[12] POLEDNÁKOVÁ, A. – BIKÁR, M. – KMEŤKO, M.: Medzinárodný finančný manažment, Bratislava: IURA EDITION, 2006. ISBN 80-8078-100-1, str. 208

[13] Podľa http://www.sec.gov/answers/mortgagesecurities.htm (17.10.2010)

ako banky, hypotekárne domy a stavitelia domov (tzv. private-label MBS). Ako je uvedené neskôr v ďalšej časti, finančná kríza spôsobila prepad týchto súkromných emisií takmer na nulu.

Obrázok 2 - Proces vytvárania MBS



Zdroj: http://www.urbandigs.com/2007/08/how_mortgage_backed_securities (17.10.2010)

Cenné papiere, ktoré vychádzajú z MBS a tvoria významnú časť týchto nástrojov sa nazývajú **CMO** (Collateralized Mortgage Obligation). Tieto nástroje sú zložitejším typom ako obyčajné MBS. Ich existencia je spojená s tým, že pri základných MBS (pass-through MBS) existuje možnosť ich predčasného splatenia (prepayment). Táto možnosť predstavuje právo dlžníka predčasne splatiť hypotekárny úver. Dôvodom pre skoršie splatenie je predovšetkým zníženie úrokových sadzieb a možnosť refinancovania hypotekárneho úveru. Možnosť predčasného splatenia hypotekárneho úveru však predstavuje riziko pre emitenta MBS, a to z toho dôvodu, že pri poklese úrokových sadzieb má tento emitent horšie podmienky na reinvestíciu predčasne získaných peňažných prostriedkov.

CMO boli vytvorené práve na to[14], aby rozšírili pôsobnosť MBS rozdelením distribúcie cash flow z podkladových aktív do rôznych tried (tranží) s rôznou dobou splatnosti, duráciou alebo rizikovým profilom. Jednotlivé tranže sa od seba odlišujú a ponúkajú rôzne výšky výnosov v závislosti od podstupovaného rizika. Ako kolaterál sa môžu použiť MBS, hypotekárne úvery alebo aj iné CMO.

Collateralized Debt Obligations

CDO sú veľmi podobné produkty ako CMO, rozdiel medzi nimi je však v tom, že na rozdiel od CMO nie sú kryté iba hypotekárnymi cennými papiermi, ale aj ostatnými druhmi dlhových cenných papierov, ako sú napr. podnikové obligácie, komerčné pôžičky, rôzne druhy ABS a pod.[15] Rozdiel medzi týmito dvoma produktmi je teda najmä v tom[16], že CMO je vytvorené na redistribúciu rizika predčasného splatenia MBS, a CDO sú vytvorené na redistribúciu rizika zlyhania dlhových cenných papierov.

[14] Podľa [Bank of America] Introduction to Agency CMO Structures,pdf, str.2
[15] [JP Morgan] CDO Handbook.pdf, str.4
[16] http://accruedint.blogspot.com/2007/07/how-does-cmo-work.html (16.10.2010)

Takisto ako CMO, aj CDO sú rozdelené do tranží. Jednotlivé podkladové aktíva sa na základe získaných ratingov pridelia do rôznych tranží:[17] **senior tranže** (ratingy AAA), **mezzanine tranže** (AA až BB) a **majetkové** (equity) **tranže** (C alebo tie, ktoré nedostali rating). Implikácie vyplývajúce z týchto tranží sú rovnaké ako pri CMO.

Tabuľka 1 – Štruktúra podkladových aktív CDO v rokoch 1987 až 2000

Structure	Percent of Volume 1987 - 2000
Loans	63%
Bonds	25%
ABS/RMBS/CMBS	9%
Emerging market	3%

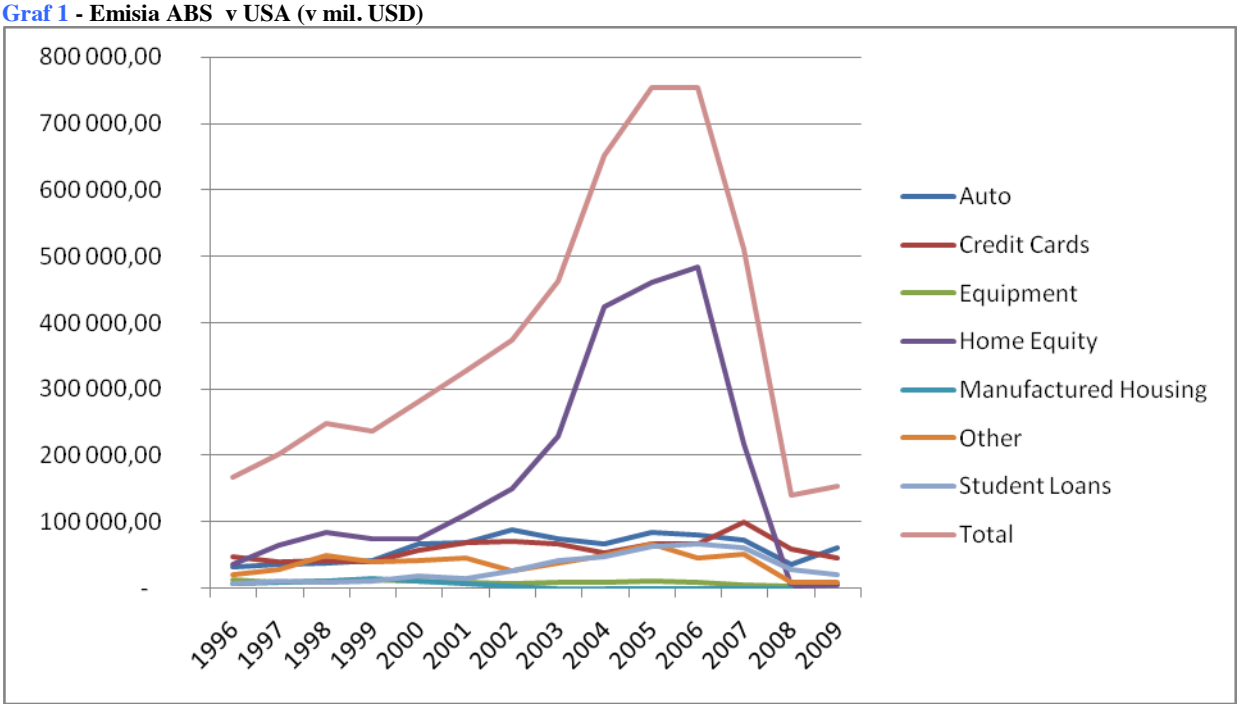
Sources: JPMorgan, MCM Corporate Watch, Fitch, Moody's, S&P, and Bloomberg.

Zdroj - [JP Morgan] CDO Handbook.pdf, str.8)

VÝVOJ NA TRHU SEKURITIZOVANÝCH CENNÝCH PAPIEROV V POSLEDNÝCH ROKOCH

Nasledujúci graf zobrazuje emisiu cenných papierov krytých aktívami (ABS) od roku 1996. Ako je vidieť množstvo týchto cenných papierov rástlo významným spôsobom až do roku 2006, kedy sa začali objavovať náznaky problémov týchto cenných papierov. Od roku 2006, kedy bol zaznamenaný vrchol emitovania týchto cenných papierov na úrovni približne **750 mld. USD**. O 2 roky neskôr, v roku 2008 padli emisie ABS až na úroveň zhruba **140 mld**.

Graf 1 - Emisia ABS v USA (v mil. USD)



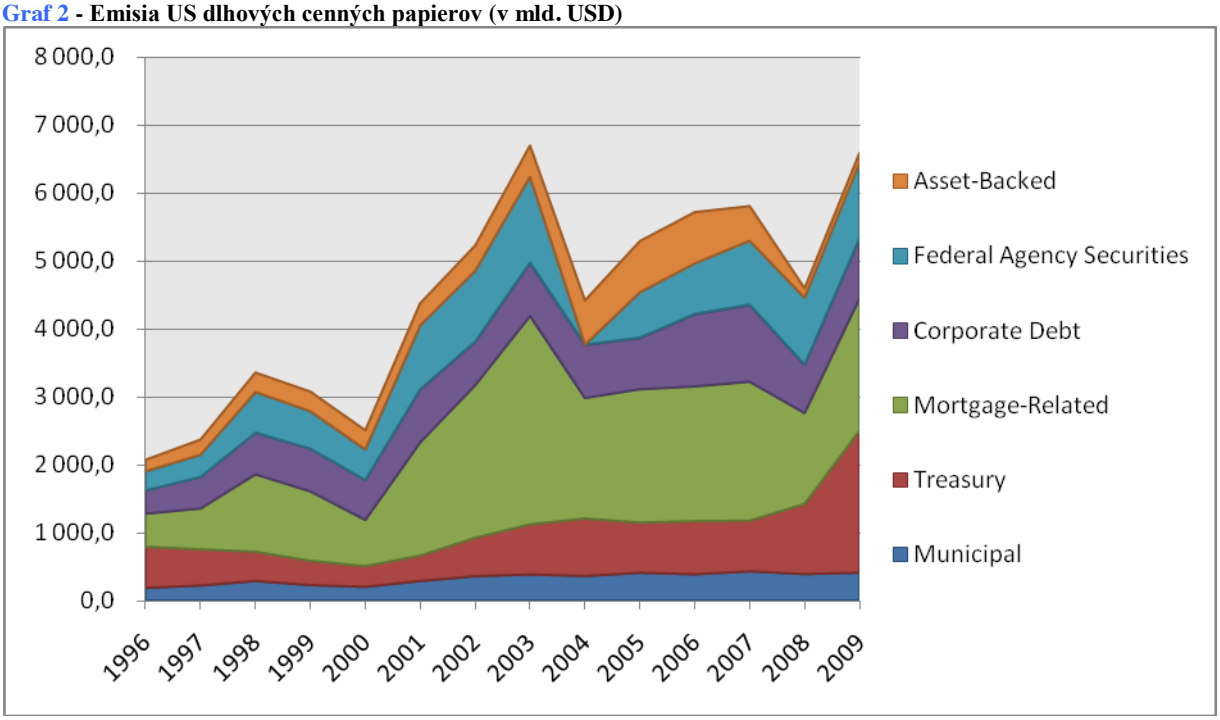
Zdroj – SIFMA_USABSIssuance (vypracovanie vlastné)

[17] http://www.rockryno.com/accounting/What-are-the-differences-between-CDOs-and-CMOs-2081-.htm (15.10.2010)

Graf číslo 2 zobrazuje emisiu všetkých dlhových cenných papierov v USA od roku 1996. Zaujímavý je relatívny nárast emitovaných cenných papierov zabezpečených hypotekárnymi úvermi od roku 2000 do roku 2003. Tento výrazný nárast bol zapríčinený poklesom úrokových mier. **FED** v tomto období znížil úrokové sadzby (Federal Funds Rate) zo **6,5 %** v máji 2000 až na **1 %** v júni 2003.[18] Znižovanie úrokových sadzieb malo za následok vysoké refinancovanie drahších hypoték za lacnejšie. Po skončení expanzívnej monetárnej politiky FED-u a postupnom zvyšovaní úrokových sadzieb, sa výrazne (o skoro 1 bilión USD) znížila aj emisia cenných papierov krytých hypotékami.

V roku 2007, po prvých príznakoch finančnej krízy, prišlo k miernemu poklesu emisie dlhových cenných papierov. K výraznému poklesu emisie dlhových cenných papierov došlo v roku 2008, kedy okrem štátnych pokladničných poukážok, ktoré zaznamenali rast, všetky ostatné emisie zaznamenali výrazný pád. V roku 2009 prichádza k rastu vo všetkých segmentoch emisií dlhopisov, avšak najvýraznejší, až dvojnásobný nárast si započítali **štátne pokladničné poukážky**. Dôvodom boli vysoké fiškálne stimuly americkej vlády, ktorou chceli podporiť domáci dopyt. Je zaujímavé, ako obrovský dlh súkromného sektora nevystriedal pokles zadlženosti, ale iba sa preniesol na štátny sektor.

Graf 2 - Emisia US dlhových cenných papierov (v mld. USD)

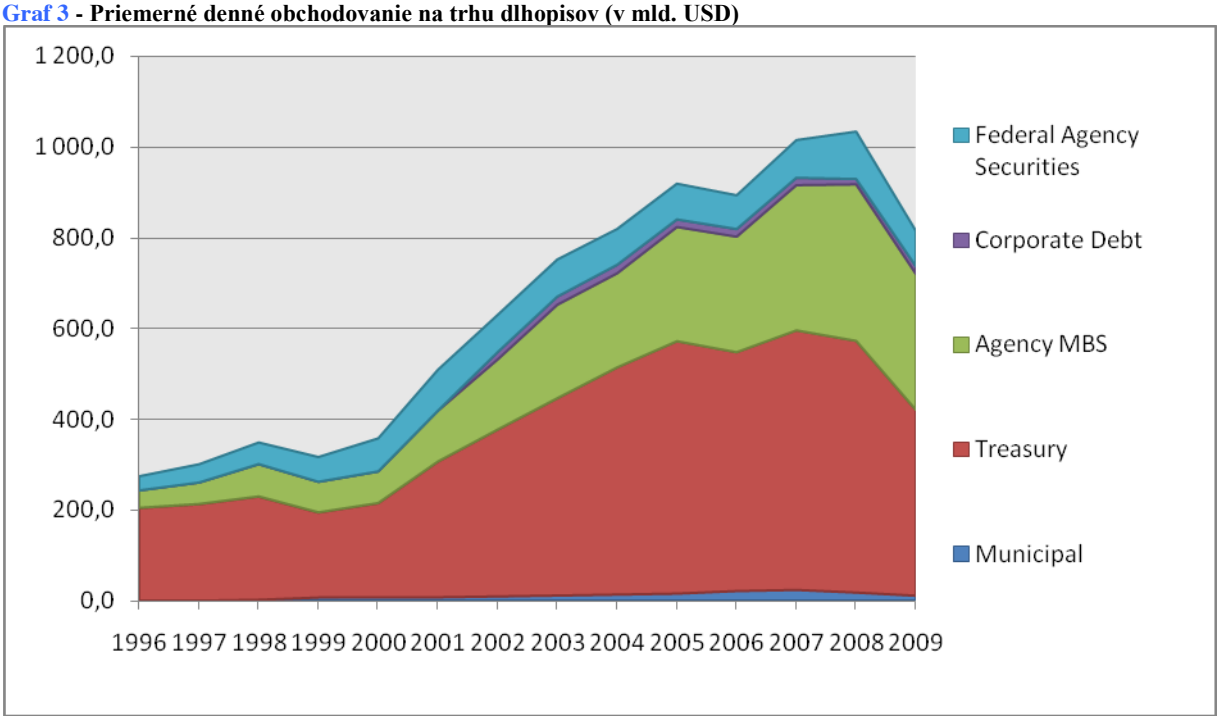


Zdroj - SIFMA_USBondMarketIssuance (vypracovanie vlastné)

Graf 3 predstavuje priemernú dennú hodnotu zobchodovaných amerických dlhopisov. Od roku 2000 nastal dlhotrvajúci vysoký nárast zobchodovaných dlhopisov. Graf názorne vyjadruje likviditu jednotlivých dlhových nástrojov. Ako vidieť, najlikvidnejšie sú jednoznačne štátne pokladničné poukážky a v menšej miere aj agentúrne hypotekárne dlhopisy.

[18] http://www.federalreserve.gov/fomc/fundsrate.htm (16.10.2010)

Graf 3 - Priemerné denné obchodovanie na trhu dlhopisov (v mld. USD)



Zdroj - SIFMA_USBondMarkeTradingVolume (vypracovanie vlastné)

ZÁVER

Sekuritizované cenné papiere sú užitočné a prospešné. Priniesli významný nárast bohatstva nielen pre inštitucionálnych investorov, ale aj pre obyčajných ľudí a malé a stredné podniky. Ich prínos ďaleko prevyšuje negatívne dôsledky, ktoré spôsobila finančná kríza, a preto ich nemožno považovať za škodlivé cenné papiere, ktoré patria na „smetisko finančných dejín“. Posledná finančná kríza nebola spôsobená samotnou existenciou týchto cenných papierov. Východiskovým problémom bol prílišný nárast daných finančných nástrojov, ktorý bol spôsobený viacerými činiteľmi. Za tieto môžeme považovať: nedostatočnú reguláciu a monitorovanie činností vykonávaných na sekuritizovaných trhoch, nadmernú zadlženosť všetkých ekonomických subjektov v USA aj inde vo svete (ale najmä v USA:), nátlak zo strany americkej vlády na pološtátne agentúry poskytovať hypotéky aj nebonitným klientom, nevhodné správanie ratingových agentúr pri udeľovaní ratingov a v neposlednom rade zle nastavené motivácie bánk („stávky“ na neustále rastúci trh aktív a z toho vyplývajúce bonusy) pri poskytovaní hypoték.

Sekuritizačná technika sa tak stala neoddeliteľnou súčasťou vyspelých kapitálových trhov a jej produkty dnes tvoria významnú časť svetového finančného trhu. Jednotlivé produkty sekuritizácie sa vyvíjali a postupne sa stávali zložitejšími, komplexnejšími a nezrozumiteľnejšími. Ich vývoj v posledných rokoch bol charakterizovaný najmä neustálym a vysokým rastom. V poslednom období sa však sekuritizácia a jej produkty spájajú s nebezpečenstvom, prepadom finančných trhov a krachom. Keď sa však pozrieme na prínosy, ktoré sekuritizácia so sebou priniesla v predchádzajúcich rokoch, porovnanie je zložité.

Na úplný záver musíme povedať, že vplyvu spomínaných cenných papierov na rozvoj finančnej krízy sa podrobnejšie budeme venovať v ďalších článkoch a príspevkoch.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné publikácie:

1. POLEDNÁKOVÁ, A. – BIKÁR, M. – KMEŤKO, M.: *Medzinárodný finančný manažment*, Bratislava: IURA EDITION, 2006. ISBN 80-8078-100-1

Články a knihy dostupné na internete:

1. Vink, D. – Thibeault, A. E.: *An Empirical Analysis of Asset-backed Securitization*, [online]. (15.10.2010) < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract-id=1016854>

2. HAYRE, L.: *Salomon Smith Barney Guide to Mortgage-Backed and Asset-Backed Securities*, John Wiley and Sons, 2001. (14.10.2010), ISBN 0-471-38587-5 [online] dostupné na: <http://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=rVvDbMWlxQsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=asset+backed+security&ots=3ovWEACO3b&sig=e_B2OVYKIwq4GVGc2_s-C_nHoLQ#v=onepage&q=asset%20backed%20security&f=true>

3. The Economist: *The Gods Strike Back*, http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=15474137 (17.10.2010)

PDF súbory:

1. [FitchRatings] Asset-Backed Commercial Paper Explained.pdf

2. [Nomura] MBS Basics.pdf

3. [Bank of America] Introduction to Agency CMO Structures,pdf

4. [JP Morgan] CDO Handbook.pdf

5. SIFMA_USABSIssuance.pdf

6. SIFMA_USBondMarketIssuance.pdf

7. SIFMA_USBondMarkeTradingVolume.pdf

8. SIFMA_USMortgageRelatedIssuance.pdf

9. SIFMA_USKeyStats.pdf

10. STEIL, B.: Lessons of the Financial Crisis, Council of Foreign Relations, March 2009, (Financial_Regulation_CSR45.pdf)

Internetové odkazy:

1. http://www.fdic.gov/news/news/speeches/archives/2007/chairman/spapr1707.html (17.10.2010)
2. http://www.econlib.org/library/Enc1/AssetBackedSecurities.html (16.10.2010)

3. http://www.sec.gov/answers/mortgagesecurities.htm (17.10.2010)

4. http://accruedint.blogspot.com/2007/07/how-does-cmo-work.html (16.10.2010)

5. http://www.rockryno.com/accounting/What-are-the-differences-between-CDOs-and-CMOs-2081-.htm (15.10.2010)
6. http://www.urbandigs.com/2007/08/how_mortgage_backed_securities (17.10.2010)

7. http://www.federalreserve.gov/fomc/fundsrate.htm (16.10.2010)

8. http://www.economywatch.com/world_economy/world-economic-indicators/world-gdp.html (12.10.2010)

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Beitrag zur internationalen Konferenz 2010

Thema:

PROJEKT-KULTUR IM WANDEL -MODERNE VERFAHREN ZUR UNTERSTÜTZUNG IM PROJEKTMANAGEMENT-

PROJECT-CULTURE IN CHANGE -NEW APPROACHES TO SUPPORT PROJECT-MANAGEMENT-

Školiteľ:
Ing. Peter Markovic, PhD

Doktorand:
Dipl.-Betriebswirt und
Dipl.-Wirtschaftsingenieur
Safak-Deniz Ertürk

Bielefeld, 2010

PROJEKT-KULTUR IM WANDEL
-MODERNE VERFAHREN ZUR UNTERSTÜZUNG IM PROJEKTMANAGEMENT-

SAFAK-DENIZ ERTÜRK

Abstrakt
Ziel dieses Beitrags ist es, den Leser mit den modernen unterstützenden Mechanismen des Projektmanagements vertraut zu machen und die neuen Ansätze für neue Technologien im Projektmanagement aufzuzeigen.

Abstract
The aim of this paper is to provide the reader with modern supportive mechanisms in Project-Management and to show new approaches for technologies in Project-Management.

1. Einführung

1.1 Hintergrund

Die rasante Entwicklung der Informationstechnologie innerhalb der letzten Jahre hat so manchen Paradigmenwechsel in der technischen Infrastruktur der Unternehmen mit sich gebracht. Da Projektmanagement von der unterstützenden Technik lebt, stellt sich die Frage, wie die grundlegenden Verfahren des Projektmanagement im Umfeld modernere Technologien integriert wurden. Wichtig ist hier die Tatsache, dass sich die Verfahren des Projektmanagement über die Jahre hinweg kaum verändert, sich in den Grundgedanken etabliert und innerhalb von modernen Projektmanagement-Systemen überlebt hat. Der generelle Ablauf des Projektmanagement hat sich somit wenig verändert, gewandelt haben sich die Unterstützungsmöglichkeiten. Während vor ein paar Jahren lediglich ein einfaches Projektmanagement-Software zur Verfügung stand, stehen heute komplexe Mechanismen zur Verfügung, die alle Projektphasen unterstützen. Theoretisch genügt eine moderne Software noch immer aus, um Projekte realisieren zu können. Die zu lösenden Probleme in den Projekten sind jedoch im Laufe der Zeit immer komplexer und anspruchsvoller geworden. Auch die elektronischen Hilfsmittel der Unternehmungen unterliegen einem Wandel, der sich immer schneller Fortsetzt. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden ist es zwingend notwendig, das Projektmanagement effizienter zu gestalten, so dass es zunehmend unerheblich wird, wo der Arbeitsplatz eines Spezialisten lokalisiert ist. Neue Informationstechnologien und Kommunikationstechnologien schaffen die Voraussetzungen hierfür. Für ein Unternehmen ergibt sich somit die Möglichkeit, sämtliche Arbeitsvorgänge, die keine direkte körperliche Einwirkung auf ein Produkt erforderlich machen, räumlich über diese Technologien zu verteilen. Hierdurch wird die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung gesteigert bzw. erhalten.

2. Modernes Projektmanagement

2.1 Einführung

Die Globalisierung von international tätigen Unternehmen stellt im Allgemeinen und im speziellen erhöhte Anforderungen. Insbesondere die Arbeitsteilung verläuft heute nicht mehr innerhalb der Landesgrenzen, sondern erfolgt weltweit. Bedingt durch das weltweite Agieren der Unternehmen herrscht heute in den Betrieben ein hoher Leistungsdruck und ständiger Zeitmangel. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen unvermeidlich, sich ihrer veränderten Umwelt anzupassen. Und was für Unternehmen als Ganzes gilt, gilt ebenso für Projekte. Projektarbeit hat sich gewandelt, aus einfachen Aufgaben sind hochkomplexe Probleme geworden, die zu lösen sind. Die intelligente Verwaltung der für ein Projekt verfügbaren Ressourcen rückt immer mehr in den Vordergrund. In den Projekten muss eingeplant werden, für welche Teilaufgabe zu welchen Terminen innerhalb welcher Zeit welcher Mitarbeiter mit welchem Spezialwissen zur Verfügung stehen kann. Sollte das Arbeitskräftepotential der Unternehmung nicht ausreichen, so können externe Spezialisten hinzugezogen werden, ohne dass ein Ortswechsel erforderlich wird. Angesichts des hohen Spezialisierungsgrades qualifizierter Mitarbeiter wird diese Aufgabe immer komplexer. Die Ursachen hierfür sind unter anderem an den veränderten Umweltbedingungen zu suchen. Die Bedingungen sind mehr und mehr durch Personalabbau, Fluktuation und Jobration geprägt. Expertenwissen ist an die Personen selbst gekoppelt und verlässt bei jedem Wechsel eines Mitarbeiters den Betrieb. Da heute Projektleiter bzw. Projektteams vor derart anspruchsvollen Aufgaben stehen benötigen sie zur Unterstützung Methoden und Werkzeuge, die spürbar entlasten.[1] Dazu gehören unteranderem Methoden und Techniken dazu, welche die Kommunikation oder die Transparenz erhöhen.

2.2 Effizienzsteigerung durch moderne Techniken

In Bezug auf ihre zeitliche Umsetzungsmöglichkeit und Arbeitsintensität lassen sich diese Hilfsmittel in Folgende Unterpunkte unterteilen.

2.2.1 Kurzfristig - Einführung eines Projektmanagement-Systems mit Projektbericht

Hierbei handelt es sich um eine elektronische Kommunikationsplattform, auf der Projektinformationen und Diskussionsforen gebündelt werden können. Alle Projektdokumente werden über diese Plattform an die Projektmitarbeiter verteilt. Das Management erhält somit die Möglichkeit einen ständig aktuellen Überblick über den Entwicklungsstand des laufenden Projektes zu erhalten.

---

[1] Vgl. Perreira, C./ Neumann, A.: Wie sich die Projekte effizienter abwickeln lassen: Erfolgreiches Projektmanagement. In: Eco, 1999, Nummer 5, S. 56-59.

2.2.1 Mittelfristig - Aufbau eines Projektbüros

Die Projektarbeit allgemein lässt sich einteilen in einen fachlichen Teil und in einen administrativen Teil. Der fachliche Teil bezieht sich auf die projektspezifischen Aufgaben, die in der Zielsetzung exakt festgeschrieben worden sind. Für dessen Erledigung wird das spezielle Fachwissen von Experten benötigt, die den Zusammenhang des Problems erkennen und an der Realisierung des Projektauftrags mitwirken können. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei dem administrativen Teil der Projektarbeit um reine Routineaufgaben, wie z.B.:

- Zentrale Poststelle für das Projekt
- Erstellung der Projektberichte
- Erstellung der Projekte
- Registrierung, Verteilung und Aufbewahrung von Projektdokumenten
- Koordination der Projektbesprechungen
- Koordination der Teammitglieder
- Koordination des Portfolios
- Schreibarten jeglicher Art
- Materialanforderungen und Bestellungen
- Dienstleistungen jeglicher Art für das Projekt (Beschaffung von Räumlichkeiten, Telefonanschlüssen, Büromaterial, usw.)
- etc.

In den meisten Unternehmungen sind alle o.g. Aufgaben von dem Projektteam zu erarbeiten. Eine qualifikationsbezogene Einteilung der Mitarbeiter erfolgt nicht, nicht jeder ist für seinen Bereich in fachlicher Hinsicht, als auch für die Erstellung der benötigten Dokumente verantwortlich.[2] Dieses Vorgehen erhebt Zweifel an der Effizienz der eingesetzten Projektbeteiligten. Sinnvoller wäre es, wenn ein spezielles „Projektbüro“ aufgebaut werden würde, welches für bestimmte Projekttätigkeiten unternehmensweit zuständig ist. Als Vorleistung werden alle fachlichen Informationen von den Experten in Form von Manuskripten erstellt und im Anschluss bei den Mitarbeitern des „Projektbüros“ abgegeben. Dort werden hieraus mit Hilfe der EDV-Textverarbeitung die Originaldokumente. Alle Dokumentationen werden im Projektbüro aufbewahrt und gleichzeitig virtuell auf einem Web-Server archiviert. Dieses System ermöglicht es den Projektmitarbeitern jederzeit und von jedem Ort Informationen einsehen zu können. Somit entfällt das ständige Suchen und Erfragen nach Dokumenten.[3]

Durch diese Unterteilung werden die Mitarbeiter ihren Qualifikationen entsprechend eingesetzt, können sich deshalb intensiver ihrer eigentlichen Projektaufgabe widmen und gewinnen dadurch mehr Zeit. Auch aus zeitlichen Gründen erscheint diese Lösung sinnvoll, weil der Stundenlohn eines Spezialisten sehr hoch angesetzt ist und deshalb eine

---

[2] Vgl. Perreira, C./ Neumann, A.: Wie sich die Projekte effizienter abwickeln lassen: Erfolgreiches Projektmanagement. In: Eco, 1999, Nummer 5, S. 56 ff.

[3] Vgl. Litke, H.-D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München: Hanser Verlag, 1995, S. 249 ff.

Beschäftigung mit der Erstellung der Dokumentation unwirtschaftlich ist. Für die Mitarbeiter des Projektbüros ist es nicht zwingend erforderlich, über ein entsprechendes Tiefenwissen der Materie zu verfügen. Ihre Stärken konzentrieren sich im Umgang mit Softwareanwendungen zur Textverarbeitung, Tabellenkalkulation etc. Somit kann man gewährleisten, dass die Erstellung der Dokumentation zügiger und professioneller erfolgt. Die Darstellung zeigt, dass durch den Aufbau eines Projektbüros der Projektleiter und das Team von den Routineaufgaben spürbar entlastet werden und sie sich deswegen intensiver auf ihren fachlichen Aufgabenteil konzentrieren können. Darüber hinaus steigt die Motivation des gesamten Projektteams.

2.2.3 Langfristig - Einsatz einer Projekt-Wissensdatenbank

Erfahrungen aus bereits abgeschlossenen Projekten werden in einer speziellen eingerichteten Wissensdatenbank gesammelt und stehen als riesiges Ideen-Sammelbecken für zukünftige Projekte zur Verfügung. Unternehmenswissen, welches auf Servern abgespeichert ist, auf die die Abteilung keinen Zugriff hat, bleiben ihr verschlossen. Somit ist die Wissenskenntnis einer Abteilung klar definiert und ebenso eingeschränkt.

3. Ansätze für neue Technologien im Projektmanagement

3.1 Übersicht

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf dem allgemein angewandten Phasenmodell im Projektmanagement, weshalb an dieser Stelle eine detaillierte Ablaufbeschreibung entfällt. Der Fokus richtet sich speziell auf die Anwendungsmöglichkeiten neuer Technologien in den einzelnen Phasen, wobei Textverarbeitung (z.B. Microsoft Word), Tabellenkalkulation (z.B. Excel) und Präsentationssoftware (z.B. Powerpoint) als Standard-Techniken angesehen werden und keiner expliziten Erklärung bedürfen. Grundlage für die hiererfolgte Ausarbeitung ist Projektmanagement am Beispiel der Software-Entwicklung.

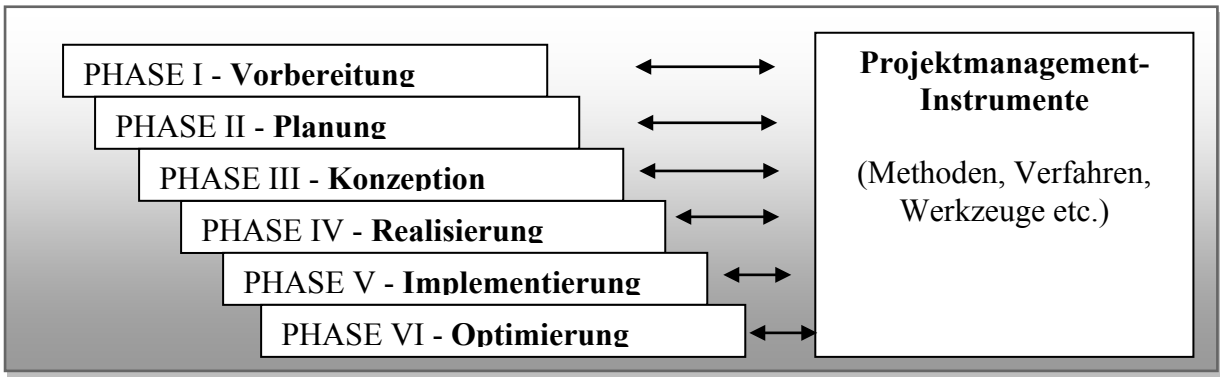


Abb. 1: Projektphasenbezogene Zuordnung von PM unterstützenden Techniken
(Eigene Darstellung)

3.2 PHASE I: Projektvorbereitung

Für die erste Informationserhebung zur Analyse des Problems und Suche nach Lösungsalternativen bietet das in Unternehmen vorhandene Instrument „Internet“ als allgemeinzugängliche Quelle weltweiter Informationen eine Vielzahl von Möglichkeiten. Angesichts der verfügbaren Informationsmenge im Internet, sowie auch im Unternehmen selbst, lohnt es sich zu eruieren, ob Informationen zu Problemen ähnlicher Art bereits zu finden (z.B. unter Benutzung intelligenter Suchmaschinen oder intern mittels Abfrage in Wissensdatenbanken).[4] Die Nutzung bereits vorhandenen Wissens verringert erheblich den Aufwand für die Projekt-Vorbereitung und muss nicht noch einmal erarbeitet werden. Technische Unterstützung bei der Projektverarbeitung findet der Projekt-Bearbeiter auch moderne PM-Systeme, die Funktionalitäten für eine grobe Definition der Projekt-Rahmenbedingungen und zusätzliche Werkzeuge z.B. zur Abschätzung der Wirtschaftlichkeit von Projekten bieten können.

3.2 PHASE II: Planung/ PHASE III: Konzeption

In der Planungsphase werden die ersten projektspezifischen Informationen erhoben und können sofort mit einer Projektmanagement-Software (z.B. MS Project, Primavera, etc.) für ersten Formalisierungsschritt mit grobem Spezifikationsgrad des Projektes erfasst werden. Schnittstellen zur Personalwirtschaft-Software des Unternehmens können die Mitarbeiterplanung in der Planungs-Phase unterstützen, da Umfang und spezielle Informationen über innerbetriebliche Ressourcen nicht noch einmal neu erfasst werden müssen und ein aktueller Stand jederzeit vorliegt und die permanente Pflege der Informationen gewährleistet ist. Wissensdatenbanken können wertvolle Erfahrungswerte aus bereits realisierten Projekten liefern, so dass die Planung sich auf reale Daten stützen kann und eine exaktere Plangenauigkeit gewährleistet wird. Sofern bereits bestehende Prozesse per Projekt überarbeitet werden sollen, können bereits formalisierte Prozessbeschreibungen aus Workflow-Systemen übernommen werden. Nachdem die Ressourcenplanung abgeschlossen ist formiert sich das Projektteam zum „Kick-Off-Meeting“ als Startschuss. Um dem Problem der ausreichenden Projektbesetzung mit qualifizierten Mitarbeitern entgegen zu treten, kann der Ersatz von Telearbeitsplätzen Abhilfe schaffen. Auf diese Weise wird es unerheblich, an welchem geografischen Ort sich der Mitarbeiter befindet, da ihm das Internet die Möglichkeit bietet auf alle Projektdokumente des Web-Servers zuzugreifen und seinen relevanten Teil zu bearbeiten. Die Arbeitsschritte der Konzeptionsphase sind größtenteils formale Tätigkeiten, bei denen Entscheidungen zu fällen sind, weshalb sich hier spezielle technische Unterstützungsmöglichkeiten nicht bieten. Jedoch kann eine Wissensdatenbank oder das Internet fundamentale Daten liefern, welche die Wirtschaftlichkeitsprüfung (Eigenentwicklung einer Lösung oder Zukauf und Anpassung einer Fremdlösung) erleichtern.

---

[4] Vgl. Winkelhofer, G.: Methoden für Management und Projekte. Ein Arbeitsbuch für Unternehmensentwicklung, Organisation und EDV. Stuttgart: Springer Verlag, 1999, S. 13 ff.

3.4 PHASE IV: Spezifikation/ Systemkonzipierung

Wichtigstes Instrument der Projekt-Phase ist die Projektmanagement-Software, mit der die im Grobentwurf erfolgte Planung spezifiziert wird. Dazu gehört die Aufstellung von Projektplänen mit Integration sämtlicher Ressourcen (dies gehört zum Standardumfang gängiger PM-Software). Sind alle Inhalte formalisiert, kann man sich, je nach Güte der PM-Software, die Abhängigkeiten der Ressourcen in Verbindung mit dem Projektplan auf unterschiedlichste Weise darstellen lassen (Netzplan etc.). Die Spezifikationsphase ist geprägt durch Kommunikation zwischen den Projekt-Mitarbeitern. Videokonferenz, sonstige Kommunikationssysteme, E-Mails etc. kommen hier besonders zum Einsatz. Ein bisher nicht vorgestelltes Werkzeug kann in der Spezifikationsphase zum Einsatz kommen, vorrangig in der Software-Entwicklung: ein sogenanntes CASE-Tools, das die parallele Bearbeitung von Software-Produkten durch mehr als einen Entwickler zulässt. CASE-Tools stellen sicher, dass die Bearbeitung gleicher Produkt-Bestandteile der Software durch unterschiedliche Bearbeiter zur gleichen Zeit nicht zu Konflikten führt. Intelligente Schnittstellen zwischen PM-Systemen und CASE-Tools könnten automatisiert dem PM-System Status-Meldungen und Ressourcen-Informationen zuführen, die dort, unabhängig von Kenntnissen der Software-Entwicklung, ins allgemeine Projektmanagement einfließen.

3.5 PHASE V: Realisierung

Nach Abschluss der Spezifikationen in den vorhergenannten Projekt-Phasen und der dort erfolgten Festschreibung von Projektplänen und zugehöriger Ressourcen-Planung, dient nun das PM-System als permanenter und aktiver Kontrollmechanismus (z.B. Termin- und Kostenkontrolle). Dazu gehört aber auch, dass die Inhalte des PM-Systems parallel zum Projekt-Fortschritt ständig und genau gepflegt werden müssen. Beurteilungen können durch externe Berater mittels dezentralen Zugriff oder Statuskontrolle über den Internet-Projekt-Server erfolgen. Zur Verwaltung der anfallenden Dokumente kann ein Dokumenten-Management-System genutzt werden, um Wildwuchs bei Ablage und Pflege der Informationen zu vermeiden. In der Regel unterliegen Dokumente auch genau festgelegten zu durchlaufenden Zyklen (Erstellung, Durchsicht, Änderung, Sign-Off, Übergabe). Automatisiert könnte ein Dokumenten-Management-System den Status bestimmter Dokumente an ein PM-System weiterleiten und bestimmte Aktivitäten erzeugen (im Zeitplan/ überfällig).

3.6 PHASE VI: Inbetriebnahme/ Implementierung

Das Projektmanagement-System dient jetzt zur abschließenden Beurteilung des Produkts. Wieder können bestimmte Funktionalitäten des PM-Systems zum Einsatz kommen, die aus der mittlerweile großen Menge an angesammelten Einzelinformationen Extrakte bilden, die einen abschließenden Überblick (Ressourcen-Überblick => geplant/verbraucht etc.) ermöglichen und Probleme aufzeigen können. Konzepte für Produkt-Tests können

Wissensdatenbanken (Einfache Datenbank, Expertensystemen etc.) entnommen werden. Auch für den umfassenden Test von Produkten gibt es unterstützende Mechanismen, angefangen bei z.B. allgemeiner Analyse-Software (losgelöst vom Produkt) bis hin zu spezifischen Werkzeugen, die separat entwickelt genau auf das Produkt ausgerichtet wurden (z.B. als externe (=objektive) Dienstleistung).

3.7 PHASE VII: Systemoptimierung

Innerhalb des PM-Systems kommt es zur abschließenden Pflege der vorgehalten Projekt-Informationen, die hinsichtlich möglicher Folgeprojekte nicht vernachlässigt werden sollte. Nach Abschluss der Ergänzung der Projektdokumentation können die wichtigsten Projektinformationen archiviert oder in Wissensdatenbanken als Erfahrungswerte für andere zur Verfügung gestellt werden. Dies hat aber auch zur Konsequenz, dass für das nun bestehende Produkt eine permanente Möglichkeit bestehen sollte, Informationen zum Produkt ablegen zu können. Dies sollte ebenfalls über eine Wissensdatenbank erfolgen.

4 Projektmanagement-Software

4.1 Microsoft Project

Mit Microsoft (MS) Project können einfache, mittlere, aber auch komplexe Projekte bearbeitet werden. Ein großer Vorteil ist die Kompatibilität mit MS Office, wodurch sich die Anwendung nahtlos in die Standard-Arbeitsumgebung jedes einzelnen Mitarbeiters heutiger Unternehmen einfügen lässt. Die Strategie, welche Microsoft verfolgt lautet „Effizientes Projektmanagement“, denn mit dem Tool können kurzfristige Projekte geplant oder komplexe Multiprojekte überwacht werden. Mit dem flexiblen Terminplanungssystem von MS Project können Projekte effizient geplant und gesteuert werden. So lassen sich Konflikte bereits frühzeitig erkennen und vermeiden. Es können Projektdaten nach Stunden, Tagen, Wochen und Monaten organisiert und verfolgt werden. Alle zeitabhängigen Ressourcendaten und Kosten lassen sich mit MS Project individuell bearbeiten und bei Terminänderungen jederzeit anpassen. Das Tool unterstützt auch die Verwaltung mehrerer Projekte. So können projektübergreifende Abhängigkeiten dargestellt, mehrere Projekte konsolidieren und umfassende Berichte erstellt werden um die Koordination des Projekt-Teams zu verbessern. Darüber hinaus verfügt MS Project über umfangreiche Funktionen zur Präsentation von Projektplänen, wie beispielsweise anpassbare Balkendiagramme, die im Intranet oder dem Internet publiziert werden können. So kann sichergestellt werden, dass Pläne beachtet und verstanden werden. Funktionen für Arbeitsgruppen und die Intranet-Unterstützung ermöglichen, das Projektteam auf dem Laufenden zu halten und in das Projekt einzubinden. Mit MS Projekt kann per E-Mail, über das Intranet des Unternehmens und sogar über das Internet Informationen ausgetauscht, Aufgaben delegiert oder der aktuelle Projektstatus abgefragt werden.

Der Vorteil dieser Software ist sicherlich die nahtlose Integration mit Microsoft Office, so dass dessen Benutzer von Beginn an in gewohnter Umgebung arbeiten können. Durch ein intelligentes Hilfesystem und die vertraute Office-Benutzeroberfläche lässt sich MS Project einfach erlernen und rasch bedienen. Mit der Unterstützung von Standard-Schnittstellen ermöglicht MS Project, ausgewählte Projektdaten in andere Unternehmens-Software zu übernehmen. Darüber hinaus kann die Anwendung mit der integrierten Visual Basic Entwicklungsumgebung auf die speziellen Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten werden.

4.2 Primavera

Als wichtigste Eigenschaft des Produkts Primavera nennt der Hersteller Primavera Inc. Die ausgereifte Kontrolle und Steuerung des bearbeiteten Projekts zu jedem Zeitpunkt und aus jedem Ort für heutige Projektmanager. Den Projektfachleuten gebe es freie Hand in der Wahl der Technik, im Aufbau, in der Architektur, den benutzten Hilfsprogrammen und Kommunikationsmechanismen. Laut den Behauptungen des Herstellers sei die Anwendung Primavera die Anerkannte Standard für High-End Produkte innerhalb der Projektsoftware. Die Anwendungsgebiete des Tools sind große und äußerst komplexe Projekte. Primavera wurde entworfen, um Projekte mit bis zu 100.000 Aktivitäten zu organisieren. Das Tool bietet eine unbegrenzte Zahl von Betriebsmitteln und Zeitplänen. Dem liegt eine umfassende, dennoch in hohem Grade flexibel organisierte Datenbank zugrunde. Die Software Primavera P6 ist eine ganzheitliche Multiprojektmanagementlösung, welches Projektportfolios, als auch die Planung und Ausführung dieser Projekte ermöglicht. Das System ist als Multiprojekt-, Multi-Site- und Multiuser-Umgebung konzipiert. Alle Projektinformationen stehen in einer zentralen Datenbank, auf die alle Anwender zeitgleich zugreifen. Kernstück der Software ist der P6.2 Client, ein ausgeprägtes und benutzerfreundliches Termin- und Ressourcenplanungsmodul mit User- und Rechteverwaltung. Des Weiteren kann mit Primavera relevante Daten und Informationen unternehmensweit integriert werden.

4.3 COMFAR III Expert

Im Vergleich zu den vorher genannten PM-Software-Tools liegt der Schwerpunkt nicht in der Steuerung und Kontrolle von Projekten, sondern in der Unterstützung von Feasibility-Studies. COMFAR III Expert ist eine von der UNIDO entwickelte Software, die es dem Benutzer ermöglicht, die kurz- und langfristige Betriebs- und volkswirtschaftliche Situation von Investitionsprojekten zu simulieren. Die Anwendung erlaubt sowohl die Analyse von industriellen und nicht industriellen Projekten. Neuinvestitionen, wie auch für die Erweiterungs- und Rehabilitationsprojekte bestehender Unternehmen (z.B. Privatisierungsprojekte).

Bei Joint-Ventures kann die finanzielle Perspektive jedes einzelnen Partners oder Teilhabers untersucht werden.[5] Dabei stellt das Tool finanzielle und ökonomische Ergebnisse und graphische Darstellungen in Form von Kurven, Tabellen und Diagrammen zur Verfügung, wobei verschiedene Module den Prozessen assistieren. Die von der UNIDO entwickelte Cost-Benefit-Analysen (UNIDO-Verfahren) und weitere Analysen wurden in dem Programm mit integriert. Desweiteren kann die Anwendung an die Verfahren der internationalen Entwicklungsorganisation wie z.B. OECD und Weltbank angepasst werden. Bei den Analysen können Angaben zu verschiedenen Annahmen gemacht werden, beispielsweise zur Inflation, Preissteigerungen und Währungsaufwertungen. Ein weiterer Vorteil stellt die Möglichkeit das, mit Schattenpreisen operieren zu können. Durch seine einfache Nutzbarkeit und die modulartige-Führung bietet sich COMFOR III Expert für die Durchführung von einer Vielzahl von Varianten an Machbarkeitsstudien an.[6]

4.4 Kriterien für den Einsatz von Projektmanagement-Software

Eine Projektmanagement-Software muss zunächst einmal benutzerfreundlich und fehlertolerant sein. Die Menge der nötigen Eingabedaten sollte relativ gering gehalten werden. Darüber hinaus sollte eine Projektmanagement-Software in der Lage sein, die Beziehungen zwischen den Projektaufgaben in einem logischen Ablauf, sowie in terminlicher und kostenmäßiger Hinsicht erfassen und darstellen zu können, damit jederzeit Auskunft gegeben werden kann über den Stand der Kapazitäten, Termine und Kosten. Neben dem funktionellen Konzept ist die Anpassbarkeit des Systems an die Infrastruktur der Unternehmung wichtig. Nur in einem solchen Fall kann die Software schnell integriert werden und zügig zum Einsatz gebracht werden. Zum Bedienungskomfort gehören die leichte Nutzbarkeit, Benutzerführung (Menütechnik, interaktive Planung und Hilfefunktionen), Vollständigkeit und Lernfähigkeit der Dokumentation für den Anwender, denn die Akzeptanz des Benutzers hängt oftmals von diesen Kriterien ab. Aufschluss über die Qualität des Anbieters gibt die Anzahl der Implementierungen (Referenzlisten), das Alter der Unternehmung (im Hinblick auf die Ausgereiftheit des Systems: Produktionsverbesserungen, Fehlerbehebungen, etc.), Nutzerbeschränkungen, Abnahmebeteiligungen, der Lieferzeit und der gewährten Garantiezeit.[7]

[5] Vgl. Web-Seite: http://www.unido.org
[6] Vgl. Hemmer, H.-R.: Wirtschaftsprobleme der Entwicklungsländer. Berlin: Vahlen Verlag, 2002, S. 703 ff.
[7] Vgl. Schönert, S.: Projektmanagement. Kommunikation über alle Kanäle. In: Office Management, 1998, Nummer 5, S. 17.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die hier dargestellten Ausführungen zeigen zum einen die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten des Projektmanagements durch moderne Technologien. Nicht nur im beschleunigten Ablauf zeigt sich das Internet-gestützte Projektmanagement als förderlich, sondern auch in der sehr hohen Akzeptanz der Mitarbeiter.[8] Projektmanagement mittels Internet erfordert allerdings ein Umdenken, weniger persönliche Treffen, dafür Videokonferenzen, weil sich die Projekteteams an verschiedenen Orten befinden. Zum anderen lassen sie die Notwendigkeit erkennen, dass sich Unternehmen in der Gestaltung ihres PM anpassen. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass es nicht „ein" PM-System gibt, denn aufgrund der Komplexität des PM (unterschiedliche Unternehmensinfrastrukturen, Einsatzgebiete, Innovationsgrade) muss von Unternehmung zu Unternehmung geprüft und auf die Bedürfnisse abgestimmt werden. Vor 5 bis 8 Jahren war ein entscheidender Meilensteinim Hinblick auf einen drahtlosen Zugriff auf das Internet die sogenannte „dritte Handygeneration UMTS". Damals konnte man per Handy nur kurze Texte bzw. Sprachetexte versenden. Die Funk-Norm UMTS ermöglichte eine schnelle drahtlose Übermittlung von Bildern, Videos etc. Diese Technologie war und ist von hohem Nutzen. [9] Im Jahre 2010 sind die Trends nicht ausschließlich über die Technologie zu machen. In der jetzigen Zeit geht der Trend zur mehr Branchenorientierung. Man versucht das Projektmanagement noch spezieller und individueller zu gestalten. Man hat und wird zudem weiterhin erkennen, dass es für die Bewältigung der komplexen Projekte zertifizierte Projektmanager benötigt werden. Zunehmend ist weiterhin zu erkennen, dass innerhalb des Projektmanagements Netzwerkmanagement gefordert wird, da die heutige Projektarbeit längst in vernetzten Strukturen abläuft.

[8] Vgl. Hermanns, A., Sauter, M.: Wissen und Information für alle. In: Gablers Magazin, 1998, Nummer 1, S. 35.
[9] Vgl. Schott, E., Campana, I.: Projektmanagement. Mehr Tempo mit dem Internet. In: Office Management, 1998, Nummer 2, S. 44.

Literatur

1. Hemmer, H.-R. (2002): Wirtschaftsprobleme der Entwicklungsländer. Berlin: Vahlen Verlag.
2. Hermanns, A./ Sauter, M. (1998): Wissen und Information für alle. In: Gablers Magazin.
3. Litke, H.-D. (1995): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München: Hanser Verlag.
4. Perreira, C./ Neumann, A. (1999): Wie sich die Projekte effizienter abwickeln lassen: Erfolgreiches Projektmanagement. In: Eco, Nummer 5.
5. Schönert, S. (1998): Projektmanagement. Kommunikation über alle Kanäle. In: Office Management.
6. Schott, E./ Campana, I. (1998): Projektmanagement. Mehr Tempo mit dem Internet. In: Office Management.
7. Winkelhofer, G. (1999): Methoden für Management und Projekte. Ein Arbeitsbuch für Unternehmensentwicklung, Organisation und EDV. Stuttgart: Springer Verlag.

Key Words

Project-Management, COMFAR III Expert, Primavera, Microsoft Project, Project-Management-Systems

Kontakt

Diplom Wirtschaftsingenieur/ Diplom Betriebswirt Safak-Deniz Ertürk
Bornholmstraße 15
33729 Bielefeld
E-Mail: safakertuerk@web.de

PRÍSTUPY HODNOTENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU
APPROACHES IN EVALUATION OF HUMAN CAPITAL

Ľubica Foltínová[1]a Vladimír Šebej

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: ľudský kapitál, rozvoj ľudského kapitálu, rast ekonomiky, systém hodnotenia ľudského kapitálu

KEY WORDS: human capital, development of human capital, economic grow, criteria system used for the human capital

ABSTRAKT: Human capital as the element of education and knowledges is key precondition for growth of prosperity of society. Human capital represents the complex of human native or acquired capabilities associated with productivity that directly influenced the success of whole society or concrete branch. Given this important task of human capital within the implementation of strategies and achieving goals of society, it is necessary to pay attention to its sustainable development.

This article focuses on particularities of human capital and its increasing importance for economic grow. The goal of the article is to define the term of „human capital", propose approaches in its evaluation and call attention to the importance of the research.

ABSTRAKT: Ľudský kapitál ako element vzdelania a vedomostí je kľúčovou podmienkou pre rast úspešnej spoločnosti. Ľudský kapitál predstavuje súhrn vrodených a nadobudnutých produktívnych schopností ľudí, ktoré priamo ovplyvňujú úspech spoločnosti alebo konkrétneho odvetvia. Vzhľadom na dôležitú úlohu ľudského kapitálu pri napĺňaní stratégií a cieľov spoločnosti je nevyhnutné venovať dostatočnú pozornosť jeho neustálemu rozvoju.

Príspevok sa venuje ľudského kapitálu, jeho špecifikám, narastajúcemu významu pre hospodársky rast a možnosti jeho merania. Cieľom príspevku je definovať pojem ľudského kapitálu a upozorniť na dôležitosť jeho skúmania v ekonómii a prezentovať základné prístupy jeho merania.

JEL Klasifikácia: J24, O15

ÚVOD

V súčasnej ekonomike je ľudský kapitál a ľudský potenciál cenným aktívom celej krajiny a významným faktorom prosperity. Ľudský kapitál je faktorom ekonomického rastu, predstavuje súhrn vrodených a nadobudnutých produktívnych schopností ľudí, ktoré priamo ovplyvňujú úspech spoločnosti alebo konkrétneho odvetvia. V súčasnom období narastá tlak na odhaľovanie stále nových možností, ciest a ideí, pomocou ktorých by bolo možné celkovú hodnotu a prínos ľudského kapitálu zvyšovať.

Príspevok sa venuje pojmu ľudského kapitálu, jeho špecifikám, narastajúcemu významu pre hospodársky rast a prístupom merania ľudského kapitálu.

[1] Ľubica Foltínová Ing., interný doktorand, KPH, FPM EU lubicafoltinova@euba.sk

ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ PRINCÍPY DEFINOVANIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

Myšlienka ľudského kapitálu sa datuje už do obdobia diela škótskeho ekonóma z 18. storočia Adama Smitha. Ako dôležitý ekonomický pojem sa začala formovať až koncom 50tych a začiatkom 60tych rokoch 20. storočia.

Dôležitým príspevkom k etablovaniu sa koncepcie ľudského kapitálu v ekonomickej vede bola práca Garyho S. Beckera „Human Capital", prvýkrát publikovaná v roku 1964. Zhromaždil v nej veľké množstvo teoretických úvah a empirických dôkazov o dôležitosti ľudského kapitálu v rozličných oblastiach ekonomickej praxe.

V tom istom roku 1964 vyšla v edícii Medzinárodnej organizácie práce štúdia Galensona a Pyatta. Ich model ponúka matematickú analýzu, ktorá sa zaoberá investíciami do ľudského kapitálu a ich vzťahom k ekonomickému rastu. Autori identifikujú štyri faktory (vzdelanie, zdravie, bývanie a sociálne zabezpečenie - môžeme ich nazvať reprezentantmi ľudského kapitálu), ktoré pôsobia na kvalitu práce a tá pôsobí na ekonomický rast.

Ľudský kapitál hrá významnú úlohu v moderných teóriách ekonomického rastu. Prienik konceptu ľudského kapitálu do ekonomickej teórie podporil:

- vznik, postupný nárast a tým aj dostupnosť databáz s empirickými údajmi,
- vznik meradiel a štúdií kvantifikujúcich mieru vedomostí a zručností u jednotlivcov, čo umožnilo empirické štúdie vzťahu ľudského kapitálu a ekonomickej úspešnosti jednotlivcov i celých ekonomík,
- rozmach teórie endogénneho rastu vytvoril v rámci svojej koncepcie miesto pre intenzívnejšie skúmanie nových, dovtedy skrytých faktorov rastu, a tak otvoril cestu ešte intenzívnejšiemu skúmaniu ľudského kapitálu.

Vybrané definície ľudského kapitálu:

- Slovník pojmov politickej ekonómie definuje ľudský kapitál ako **praktické vedomosti, získané zručnosti a naučené schopnosti jedinca**, ktoré zvyšujú jeho potenciálnu produktivitu a umožňujú mu tak získať príjem výmenou za prácu[2].
- OECD definuje ľudský kapitál ako **vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie vlastnosti ľudí, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu**. Nositeľom ľudského kapitálu je človek, jeho konanie, myšlienky a inovácie.[3]
- Ľudský kapitál sa zvyčajne definuje ako **súhrn vlastného vrodeného nadania a schopností jednotlivca, ako aj zručností, ktoré nadobudne výchovou a vzdelávaním**. Niekedy sa zahŕňa aj zdravie.[4]
- Svet biznisu, ktorý prijal pojem ľudského kapitálu, ho zvyčajne definuje užšie. Ľudský kapitál vníma najmä ako **zručnosti a danosti pracovnej sily, ktoré priamo ovplyvňujú úspech spoločnosti alebo konkrétneho odvetvia**.

Vytvárať ľudský kapitál znamená pracovať s každým človekom, vychovávať ho a vzdelávať. Samotný ľudský kapitál je veľmi dôležitou súčasťou tvorby nového ľudského kapitálu. Ľudský kapitál má dvojjedinú úlohu: je svojim tvorcom i výsledkom svojho pôsobenia. Akumulácia ľudského kapitálu ešte zvyšuje jeho vplyv na ekonomický rast.

---

[2] www.auburn.edu/~johnspm/gloss, 1.10.2010
[3] Stast.oecd.org/glossary/details.asp
[4] www.media4u.cz/actualvyd.pdf, 1.10.2010

INVESTÍCIE DO ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

Investície do ľudského kapitálu, do rozvoja vzdelávania a vzdelanosti nepredstavujú nenávratné investície, práve naopak. Sú to investície, ktoré prinášajú, aj keď neskôr, svoje opodstatnenie. Ľudia so vzdelaním sú náchylnejší k ďalšiemu vzdelávaniu. Podľa Heckman investície do vzdelanejších ľudí majú vyššiu mieru návratnosti ako tie do menej vzdelaných. Avšak nie len vzdelanostná skladba obyvateľstva zabezpečuje ekonomický rast, je potrebné, aby sa vzdelaná zložka obyvateľstva mala aj kde uplatniť.

Investovať do ľudského kapitálu možno na úrovni jednotlivca, firmy a celej spoločnosti. Princíp rozhodovania o investícii je však v zásade rovnaký. Na základe investícií do ľudského kapitálu očakáva investor výnos porovnateľný, alebo vyšší ako sú výnosy z alternatívnych investícií. Výnos nemusí byť vždy vyjadriteľný v peniazoch. Môže ísť i o výnosy vo forme spoločenskej prestíže u jednotlivca, alebo vo forme pozitívnych externalít u spoločnosti. Vyššia suma ľudského kapitálu v spoločnosti umožňuje i rýchlejší rast ľudského kapitálu. Naopak, pri poklese sumy ľudského kapitálu napr. znížením investícií doň, môžeme očakávať i dodatočné zníženie tvorby nového ľudského kapitálu, spôsobené poklesom samotného zdroja jeho tvorby.

Joseph Prokopenko uvádza, že „nárast vzdelanostnej úrovne pracovníkov o 10% vedie k zvýšeniu celkovej produktivity o 8,6%, pričom zvýšenie hodnoty zariadenia o 10% zvýši celkovú produktivitu iba o 2,3%. Investícia do ľudí je teda približne 3-krát výhodnejšia ako investícia do zariadení. Ročný potenciál zvyšovania produktivity práce a procesov sa pohybuje v mnohých firmách ročne od 5-15%“.[5]

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE EKONOMICKÚ ÚLOHU ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

Podľa štúdie OECD „Insights Human Capital: How What You Know Shapes Your Life“ **sú relevantné nasledovné faktory ovplyvňujúce ekonomickú úlohu ľudského kapitálu:**[6]

- Vzostup takzvanej **znalostnej ekonomiky** patrí k najdôležitejším faktorom. Závisí menej na výrobe predmetov a viac na produkovaní a správe dát a informácií. Tento trend jasne dokazuje vznik spoločností ako Google a postupná zmena v povolaniach, ktoré ľudia vykonávajú: v roku 1995 bolo v krajinách OECD zamestnaných v priemysle čosi vyše 28 % pracovníkov a viac ako 63 % v službách; o 10 rokov neskôr číselný údaj pre priemysel klesol pod 25 % oproti viac než 69 % v službách.[7]
- Aj **globalizácia** mení spôsob, akým ľudia pracujú a aké majú zamestnania. V súčasnosti sa spoločnosti spoliehajú na dlhé reťazce výrobcov a outsourcerov, ktorí pôsobia po celom svete a nevyhnutne potrebujú na koordináciu pokrokové komunikačné technológie. Rovnako dostupnosť lacnejšej pracovnej sily v rozvojových krajinách spôsobuje, že výrobné povolania aj špičkovejšie povolania, napríklad v programovaní softvéru, sa presúvajú z vyspelých ekonomík.
- Jedným z konečných faktorov je **starnutie spoločností**. V dôsledku demografických zmien sa v mnohých vyspelých krajinách zvyšuje priemerný vek. Z toho dôvodu bude v budúcnosti väčší počet dôchodcov závisieť na menšom počte aktívnych pracovníkov. Preto sa mnohé krajiny usilujú udržať

[5] Košturiaková M. Rozvoj a meranie ľudského potenciálu v podniku, Fraunhofer IPA Slovakia, IPA magazín.
[6] www.oecd.org/publications/, 1.10.2010
[7] Štúdia OECD Insights Human Capital: How what you know shapes your life

ľudí medzi pracujúcou silou dlhšie. Aby toho boli schopní, budú si pravdepodobne musieť doplniť svoje zručnosti a vedomosti.

Špecifiká ľudského kapitálu:[8]

Ľudský kapitál je do istej miery komplementárny s technológiou. To znamená, že jedinec či ekonomika môžu svoj ľudský kapitál najlepšie využiť ak existuje miesto, ktoré dáva možnosť používateľom využiť svoj potenciál.

Ľudský kapitál nie je prenositeľný, je viazaný ku svojmu nositeľovi, konkrétnemu jedincovi. Mobilita ľudského kapitálu je tak ohraničená fyzickou mobilitou jedinca. Ľudský kapitál sa pomalšie alokuje do miest, kde by mohol byť efektívnejšie využitý.

Ľudský kapitál je ťažko skladovateľný. Životnosť ľudského kapitálu je ohraničená fyzickou životnosťou jedinca. Pre ekonomiku to stavia úlohu neustálej reprodukcie ľudského kapitálu.

Ľudský kapitál nie je univerzálne zameniteľný. Znamená to, že ľudský kapitál nemožno zameniť za iné statky, ani za iný ľudský kapitál. Jediným výnosom ľudského kapitálu pre jednotlivca je renta, ktorú za jeho prenájom dostane, pre ekonomiku sú to produkty a služby, ktoré jej ľudský kapitál vyprodukuje.

Návratnosť investícií do ľudského kapitálu je spravidla dlhodobá. Investícia sa spravidla nespája s konkrétnou osobou. Investuje sa do inštitúcií produkujúcich ľudský kapitál. Tie potom vytvárajú ľudský kapitál u ľudí. A až zapojenie ľudí s vysokým ľudským kapitálom do ekonomickej aktivity prináša výnosy merateľné klasickými ekonomickými kategóriami.

Ľudský kapitál je ťažko merateľný. Toto špecifikum vyplýva čiastočne z dlhého cyklu tvorby a aplikácie ľudského kapitálu. Hlavnou príčinou je však opäť naviazanosť ľudského kapitálu na konkrétneho človeka. Na prácu s ľudským kapitálom sa spravidla používajú sprostredkované miery.

Ľudský kapitál je faktorom ekonomického rastu. Existuje niekoľko významných charakteristík, ktoré sú dôležité pre pochopenie správania sa ľudského kapitálu a jeho vzťahu k ekonomickému rastu.

MERANIE ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

Riadenie ľudského kapitálu ukazuje spôsoby dosahovania výhody ľudského kapitálu tým, že objasňuje, kde a ako investície do ľudí prinášajú najväčšiu návratnosť.

Stratégia ľudského kapitálu môže byť vytvorená na základe využívania údajov získaných pomocou merania a predkladania informácií o ľudskom kapitále. Model výkonu organizácie od personálno-poradenskej firmy Mercer HR Consulting –CIPD z roku,2004 popisuje podnikovú stratégiu ľudského kapitálu ako niečo, čo je tvorené šiestimi vzájomne previazanými faktormi:

- **Ľudia v organizácii** – ich kvalifikácia a schopnosti v okamžiku nástupu; kvalifikácia a schopnosti, ktoré si osvojili pomocou vzdelania a praxe; úroveň ich prípravy na povolanie; do akej miery používajú pre firmu špecificky alebo všeobecne aplikovateľný ľudský kapitál.
- **Pracovné procesy** – ako sa práca vykonáva; miera a úroveň tímovej práce a vzájomné závislosti medzi organizačnými jednotkami; úloha techniky a technológie.

[8] Clovek a spoločnosť 2/2003. www.saske.sk

- **Štruktúra, podoba riadenia** – miera autonómie pracovníkov a miera usmerňovania a a kontroly manažmentom; rozsah kontroly (množstvo podriadených pracovníkov); riadenie pracovného výkonu a pracovné postupy.
- **Informácie a znalosti** – ako sa pomocou formálnych aj neformálnych prostriedkov predávajú a vymieňajú informácie medzi pracovníkmi, dodávateľmi ale aj zákazníkmi.
- **Rozhodovanie** – ako sú prijaté dôležité rozhodnutia a kým; miera decentralizácie, participácie a včasnosti rozhodovania.
- **Odmeňovanie** – ako sa využívajú peňažné aj nepeňažné ponuky; do akej miery sú výplaty miezd ohrozené; individuálne verzus kolektívne odmeny; súčasné verzus dlhodobé odmeny súvisiace s kariérou.

Manažéri ľudských zdrojov musia chápať ako podnik vytvára hodnotu a ako sa meria proces vytvárania hodnoty, tzn. musia byť zapojení do merania ľudského kapitálu. Meranie ľudského kapitálu bolo definované britským Incomes Data Services-IDS z roku 2004 ako niečo, „čo sa týka hľadania väzieb, korelácií a v ideálnych prípadoch príčinných súvislostí medzi rôznymi súbormi údajov o ľudských zdrojoch, a to za použitia štatistických metód". Chartered Institue of Personnel and Development (CIPD,2004) zdôrazňuje, že sa skôr zaoberá analýzou „súčasných skúsenosti pracovníkov ako deklarovanými programy a politikou ľudských práv".

Uznanie významu dosahovania výhod plynúcich z ľudského kapitálu viedlo k tomu, že sa objavil záujem o metódy merania hodnoty ľudského kapitálu. Dôvody záujmu o meranie ľudského kapitálu: [9]

- **Ľudský kapitál je kľúčovou zložkou tržnej hodnoty** podniku. Výskum uskutočňovaný v roku 2003 (CFO Research Study) zistil, že hodnota ľudského kapitálu predstavuje viac ako 36% celkových tržieb typickej organizácie.
- **Ľudia v organizáciách sú zdrojom pridanej hodnoty** a existuje dôvod pre vyčíslovanie, pre odhady tejto hodnoty ako základne pre plánovanie ľudských zdrojov a pre sledovanie efektívnosti a dopadu politiky a praxe ľudských zdrojov.
- Proces identifikácie spôsobov merania a proces zisťovania a analyzovania odpovedajúcich informácií orientujú pozornosť organizácie na to, čo je treba urobiť pre stabilizáciu, rozvoj a optimálne využívanie jej ľudského kapitálu.
- Meranie možno využiť k sledovaniu pokroku v dosahovaní strategických cieľov v oblasti ľudských zdrojov a vôbec k hodnoteniu efektívnosti personálnej práce.
- Nemôžete riadiť bez toho, aby ste merali.

Hlavné prístupy k meraniu:[10]

- Index ľudského kapitálu – Watson Wyatt
- Model výkonnosti organizácie – Mercer HR Consulting
- Monitor ľudského kapitálu – Andrew Mayo
- Model Sears Roebuck
- Karta vyváženého skóre (Balanced scorecard).
- EFQM model kvality

[9] Armstrong, M.: Řízení lidských zdroju. Nejnovší trendy a postupy. Grada Publishing, Praha 2007, str. 54. ISBN 978-80-147-1407-3

[10] Armstrong, M.: Řízení lidských zdroju. Nejnovší trendy a postupy. Grada Publishing, Praha 2007, str. 55. ISBN 978-80-147-1407-3

Index ľudského kapitálu – Watson Wyatt identifikoval štyri hlavné kategórie aktivít alebo postupov v oblasti ľudských zdrojov, ktoré by mohli byť spojené s 30%-nou tvorbou prírastkov hodnoty pre akcionárov. Ide o tieto kategórie: celkové odmeny a zodpovednosť; vysokoškolsky vzdelaná, flexibilná pracovná sila; dokonalosť získavania a stabilizácie pracovníkov; čestnosť – poctivosť v komunikácii. Wyatt vyčíslil ich vplyv na trhovú hodnotu (v %), ale neobjasnil ako k uvedeným hodnotám prišiel.

Model výkonnosti organizácie – Mercer HR Consulting. Model je založený na nasledujúcich zložkách: ľudia, pracovné procesy, štruktúra / profil riadenia, informácie a znalosti, rozhodovanie a odmeny. Z týchto zložiek funguje v podmienkach organizácie každá rôznym spôsobom, pričom dohromady vytvárajú unikátnu DNA organizácie.

Andrew Mayo (2001) vytvoril **monitor ľudského kapitálu**, aby identifikoval hodnotu ľudí v podniku alebo hodnotu ľudského imania, ktorá sa rovná „nákladom na zamestnávanie x multiplikátor individuálnej hodnoty“. Druhá zo zložiek je váženým priemerom ohodnotenia schopností, rastového potenciálu, osobného výkonu a rešpektovania súboru hodnôt organizácie v podmienkach pracovného prostredia (štýl vedenia, kultúra, motivácia a vzdelanie prispievajú k úspechu). Proces merania vedie k úvahám, či je ľudský kapitál postačujúci, rastúci, alebo klesajúci, a odhaľuje problémy a záležitosti, ktorými sa bude treba zaoberať. Mayo radí sústrediť sa na hlavné celoorganizačné ukazovatele, ktoré sú rozhodujúce pri vytváraní hodnoty pre akcionárov a pri dosahovaní súčasných a budúcich cieľov organizácie. Domnieva sa, že pridaná hodnota v prepočte na jednu osobu je dobrým ukazovateľom efektivity ľudského kapitálu, hlavne pre účely vnútropodnikového porovnávania. Za najkritickejší ukazovateľ hodnoty ľudského kapitálu považuje úroveň schopností existujúcich organizácií ako celku.

Model Sears Roebuck (nazývaný aj ako „model záväzku / angažovanosti“) definuje reťazec pracovník – zákazník – zisk. Model hovorí, že ak sa bude dodržiavať vysoká miera spokojnosti pracovníkov, vytvorí sa akési „podmanivé atraktívne pracovisko“, ktoré bude pozitívne ovplyvňovať stabilizáciu pracovníkov, ktorá povedie k poskytovaniu užitočných služieb a k presadzovaniu žiaducich hodnôt, čo povedie k tomu, že zákazníci budú spokojní, udržíme si ich a budú nás odporúčať, a tým sa vytvorí „podmanivé atraktívne nákupné miesto“. A to vytvorí „podmanivé atraktívne miesto“ pre investorov.

Karta vyváženého skóre (Balanced scorecard) je často používaná ako základňa pre meranie. Cieľom autorov Kaplana a Nortona, bolo čeliť tendencii podnikov sústreďovať sa na krátkodobé finančné záležitosti. Ich karta vyváženého skóre vyžaduje od manažérov, aby odpovedali na štyri základné otázky – teda aby sa na podnik pozerali zo štyroch základných uhlov pohľadu:

- Ako nás vidia zákazníci ?
- Ako sa javíme našim akcionárom ?
- Môžeme pokračovať v zdokonaľovaní a vytváraní pridanej hodnoty ?
- V čom musíme excelovať ?

Autori sa domnievajú, že karta vyváženého skóre môže prepojiť individuálny výkon pracovníkov s celkovou stratégiou. Kaplan a Norton zdôrazňujú, že metóda karty vyváženého skóre nastoľuje stratégiu a víziu a nie kontrolu v centre.

EFQM model kvality. Model kvality Európskej nadácie pre riadenie kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM). Ukazuje, že k spokojnosti zákazníkov, k spokojnosti ľudí (pracovníkov) a vplyvu či dopadu na spoločnosť, sa dosahuje pomocou vedenia (Leadership). To je hnacou silou politiky a stratégie riadenia ľudí, zdrojov a procesov vedúcich k dokonalosti výsledkov podniku a podnikania. Model EFQM sleduje deväť základných zložiek – vedenie, politika a stratégia, riadenie ľudí, zdroje, procesy, spokojnosť zákazníkov, spokojnosť ľudí, vplyv na spoločnosť, výsledky podnikania.

Hlavné zložky používané pri meraní ľudského kapitálu:

- Základné údaje o pracovných silách
- Údaje o rozvoji ľudí a výkonu
- Údaje o názoroch a postojoch
- Údaje o výkone – finančné, prevádzkové a zákaznícke.
- Nefinančné premenné – desať najdôležitejších podľa Lowa a Siesfielda je: kvalita podnikovej stratégie, realizácia podnikovej stratégie; dôveryhodnosť a spoľahlivosť manažérov; inovácia; vedenie výskumu; schopnosť priťahovať a udržiavať si talentovaných ľudí; podiel na trhu; odbornosť manažérov; súlad odmeňovania so záujmami akcionárov; kvalita hlavných podnikových procesov.

Správa britskej Council for Excellence in Management and Leadership, t.j. Rady pre dokonalosť v riadení a vedení z roku 2002 obsahuje podrobný zoznam ukazovateľov hodnotenia ľudského kapitálu:

- **Morálka** – absencia; nehody / úrazy; mobilita / fluktuácia pracovníkov; mobilita / fluktuácia riaditeľov a manažérov; spokojnosť pracovníkov (ukazovateľ šetrenia personálu); chorobnosť.
- **Motivácia** – ukazovatele hodnotenia a plnenia úloh; percento pracovníkov u ktorých bolo odsúhlasené písomné hodnotenie za minulý rok; percento pracovných miest u ktorých sú zdokumentované ciele; percento pracovných miest, pre ktoré existujú popisy pracovných miest; pracovníci poznajúci a chápajúci stratégiu; pracovníci poznajúci a chápajúci víziu; stabilizácia pracovníkov; stabilizácia riaditeľov a manažérov; pracovná doba.
- **Investície** – úroveň odmeňovania v porovnaní s inými organizáciami; percentný podiel platov riaditeľov a manažérov na celkovom objeme miezd; výdavky útvaru ľudských zdrojov pripadajúcich na jedného pracovníka; investície do vzdelania.
- **Dlhodobý rozvoj** – súčasné schopnosti riadenia a vedenia; potenciálne schopnosti riadenia vedenia; nedostatky v schopnosti riadenia a vedenia; percento osôb na pracovných miestach s ktorými bol odsúhlasený plán rozvoja; percento pracovných miest u ktorých prebehol audit schopností; počet dní vzdelania.
- **Pohľady a postoje zvonka** – záujem o zamestnanie (voľné miesta); ponuka zamestnania (akceptácia ponuky).

Body, ktoré treba mať na pamäti pri meraní ľudského kapitálu: [11]

1. Identifikovať zdroje hodnoty vrátane všetkých typov schopností, ktoré sú motorom výkonu podniku.
2. Analyzovať vzťahy medzi postupmi v riadení ľudí a výsledkami a efektívnosťou organizácie.
3. Meranie ľudského kapitálu sa týka dopadu postupov v riadení ľudí na výkon, takže je potrebné podnikať kroky smerujúce k zlepšeniu práce.
4. Používať jednoduché merania a ukazovatele.
5. Merať aktivity vtedy, ak je jasné, že merania prinesú informácie pre rozhodovanie.
6. Analyzovať a vyhodnocovať skôr trendy ako jednoduché záznamy súčasného stavu vecí.
7. Zamerať sa na jednoducho dostupné a spoľahlivé (overené) kvantitatívne informácie.
8. Mať na pamäti, že meranie je prostriedkom k dosiahnutiu cieľa, nie cieľom samotným (údaje slúžia pre rozhodovanie).

[11] Armstrong, M.: Řízení lidských zdroju. Nejnovší trendy a postupy. Grada Publishing, Praha 2007, str. 61. ISBN 978-80-147-1407-3

SYSTÉMY HODNOTENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

1. Agregované indikátory používa spoločnosť **Emslie analytics**[12]. Systém je jednoduchý, prehľadný a umožňuje adekvátne analýzy ĽK. Svojou podstatou inklinuje viac k hodnoteniu ĽZ ako k hodnoteniu ĽK.

Ukazovatele hodnotenia ľudského kapitálu môžeme rozdeliť:

- **Ukazovatele efektívnosti top úrovne organizácie-** podiel investície do ľudského kapitálu/návratnosť investície do ľudského kapitálu; výnosy na pracovníkov na plný pracovný úväzok; náklady na pracovníkov na plný pracovný úväzok; zisk na pracovníkov na plný pracovný úväzok; celkové náklady práce ako % z výnosov alebo nákladov.
- **Ukazovatele ľudských procesov-** miera absencií; miera výpovedí z iniciatívy pracovníkov; náklady na zamestnanie pracovníkov; miera prijatia pracovníkov. Indikátory fluktuačných procesov je odporúčané použiť spoločne z dôvodu objektívnej analýzy.
- **Ukazovatele výkonov funkcií ľudských zdrojov-** náklady oddelenia ľudských zdrojov na počet pracovníkov na plný pracovný úväzok; počet pracovníkov na plný pracovný úväzok na počet pracovníkov oddelenia ľudských zdrojov. Tieto 2 indikátory sa musia používať komplexne s predchádzajúcimi indikátormi oboch skupín za účelom zistenia opodstatnenosti a objektívnosti výkonov funkcií ľudských zdrojov.

2. Indikátory na meranie efektívnosti ľudského kapitálu podľa **Inštitútu Saratoga**[13] predstavujú sedem najdôležitejších ukazovateľov, ktoré sú všetky finančne závislé na celkovom obchodnom výsledku. V podniku ich využitie závisí od obchodnej stratégie podniku a stratégie ľudského, ktorý z nich bude vyzdvihnutý ako najvhodnejší: výnosový faktor; nákladový faktor; ziskový faktor; EBIDTA faktor; hodnota ľudského kapitálu (HCVA); návratnosť investícií vložených do ľudského kapitálu (HCROI); ľudská ekonomická pridaná hodnota (HEVA).

3. Najdetailnejší a najkomplexnejší systém hodnotiacich ukazovateľov ľudského kapitálu praktizuje spoločnosť **PriceWaterhouseCoopers**[14]**.** 6 kategórií indikátorov je zameraných na hodnotenie napĺňania parciálneho cieľa ľudského kapitálu a voľbou adekvátnych ukazovateľov možno indikovať mieru tohto plnenia a identifikáciu príčin existujúceho pozitívneho/negatívneho stavu: podnikové výsledky; správanie v organizácii; vzdelávanie a rozvoj; odmeňovanie a výhody pre pracovníkov; nábor a výber; organizačná štruktúra.

ZÁVER

V príspevku je poukázané na príčiny vzniku konceptu ľudského kapitálu, uvedených je aj niekoľko definícií a významných charakteristík. Vnímanie ľudského kapitálu sa všeobecne akceptuje ako kľúčový predpoklad rastu prosperity spoločnosti. Rast prosperity spoločnosti, generovaný rastom ľudského kapitálu je cieľom rozvoja spoločnosti.

---

[12] http://www.emslieanalytics.eu/, 1.10.2010
[13] http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/saratoga-global-human-capital-measurement-benchmarking-services.jhtml, 1.10.2010
[14] http://www.pwc.com/gx/en/global-business-services/index.jhtml, 1.10.2010

V poslednej dobe je vyvíjaný tlak na hodnotu ľudského kapitálu. V príspevku sú popísané prístupy merania ľudského kapitálu a indikátory na meranie efektívnosti ľudského kapitálu, pomocou ktorých je možné diagnostikovať konkurencieschopnosť podniku v oblasti ľudského kapitálu. Pri analýzach sa využívajú údaje z inštitútu PricewaterhouseCoopers Saratoga. Inštitút vlastní najväčšiu globálnu databázu ukazovateľov benchmarkingu od viac ako 20 tisíc spoločností pôsobiacich v 28 krajinách v Amerike, Ázii a Európe (vrátane SR). Jednotnosť definícií ukazovateľov, ktorými meriame ľudský kapitál je garanciou porovnateľnosti dát.

LITERATÚRA

[1] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Nejnovší trendy a postupy. Grada Publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-147-1407-3

[2] Eschenbach, R. 2004. Controlling. 2. vydanie. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-7357-035-1.

[3] Košturiaková M. Rozvoj a meranie ľudského potenciálu v podniku, Fraunhofer IPA Slovakia, IPA magazín.

[4] Ulrich, D. – Lake, D.: Organizational Capability: Competing from the Inside out, John Wiley & Sons, New York 1990, ISBN 0471618071

[5] Stast.oecd.org/glossary/details.asp

[6] http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-134247920/hr-strategy-business-focused.html, 1.10.2010

[7] www.ann.sagepub.com, 1.10.2010

[8] www.auburn.edu/~johnspm/gloss, 1.10.2010

[9] http://www.emslieanalytics.eu/, 1.10.2010

[10] www.media4u.cz/actualvyd.pdf, 1.10.2010

[11] www.oecd.org/publications/, 1.10.2010

[12] www.press.uchicago.edu, 1.10.2010

[13] http://www.pwc.com/gx/en/global-business-services/index.jhtml, 1.10.2010

[14] http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/saratoga-global-human-capital-measurement-benchmarking-services.jhtml, 1.10.2010

[15] www.saske.sk, Človek a spoločnosť 2/2003.

KONTAKT

Ing. Vladimír Šebej
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: sebej@szm.sk

Ing. Ľubica Foltínová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/a
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lubica.foltinova@euba.sk

Vladimír Šebej autorský podiel 50%
Ľubica Foltínová autorský podiel 50%

OUTSOURCING AKO SÚČASŤ OZDRAVENIA SPOLOČNOSTI

OUTSOURCING AS A COMPONENT OF COMPANY TURNAROUND PROCESS

Oto Frič[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Private equity, outsourcing, process, performance, advantage, risk

JEL classification: G24 - Investment Banking; Venture Capital; Brokerage; Ratings and Ratings Agencies

ABSTRAKT
Outsourcing is very popular discussion topic in companies that encounter private equity investors, but not only in these companies. It is one of the effective tools for company performance enhancement through using special skills, capacities and cost advantage of external vendor. Because of high potential negative impact of vendor‘s failure when executing the outsourced process, decision of outsourcing implementation has to be supported by in-depth analysis of core/non-core characteristics of the process, fitness, readiness of the process for outsourcing and all associated risks

ÚVOD

Spoločnosti, do ktorých vstupuje private equity v neskoršom štádiu životného cyklu sú väčšinou v stave, keď ich záchrana, respektíve očakávané zvýšenie výkonnosti (niekedy nazývané „Turnaround“) sú podmienené realizáciou opatrení strategického charakteru, ktoré výrazne ovplyvňujú a menia aj kľúčové funkcie spoločnosti. Okrem opatrení zameraných na prehodnotenie stavby produktového portfólia, nájdenie nových obchodných partnerov, získanie ďalších zdrojov financovania sa realizujú aj iniciatívy znižovania nákladov a vyčleňovania procesov, ktoré nie sú kľúčové a nesúvisia s hlavnou oblasťou podnikania. V mene zvýšenia výkonnosti a súčasného zníženia nákladov sa v riadiacich orgánov firiem veľmi často hovorí o outsourcingu. Význam termínu „outsourcing“ môžeme chápať ako vyčlenenie konkrétnych procesov, respektíve delegovanie zodpovednosti za chod konkrétneho procesu na externú - dodávateľskú spoločnosť.

V tomto článku by som sa chcel venovať dôvodom rozhodnutia o outsourcingu, prínosom a tiež rizikám outsourcingu z pohľadu obchodnej spoločnosti a zvyšovania jej výkonnosti. Veľkú časť odporúčaní je možné aplikovať aj na verejné inštitúcie.

HLAVNÉ DÔVODY VYUŽÍVANIA OUTSOURCINGU

[1] Ing. Oto Frič, Senior Consultant – Deloitte Advisory, s.r.o. (Consulting), ofric@deloitteCE.com. Školiteľ: doc. Ing. Oľga Miková, CSc., Katedra finančného manažmentu FPM – Ekonomická univerzita v Bratislave.

K zvyšovaniu výkonnosti spoločnosti využitie outsourcingu prispieva najmä v týchto rovinách:

- Zvyšuje sa nákladová efektívnosť výkonu činností
- Spoločnosť získa špeciálnu výhodu oproti svojim konkurentom, respektíve dokáže poskytnúť vyššiu pridanú hodnotu zákazníkovi.

Motívom manažmentu pri rozhodovaní o outsourcingu môže byť aj možnosť získania dodatočných zdrojov financovania prostredníctvom odpredaja vlastných zariadení a majetku dodávateľovi, ktorý ich bude ďalej využívať pri poskytovaní služieb spoločnosti ako aj iným svojim obchodným partnerom.

Outsourcing je pre firmy zaujímavý okrem iného napríklad aj z pohľadu zvyšovania produktivity práce, nakoľko umožňuje uvoľniť väčšie množstvo zamestnancov bez zjavného dopadu na produkčné schopnosti firmy. Vplyvom rozpočítavania výkonov spoločnosti na nižší počet kmeňových zamestnancov pri outsourcingu, sa hodnota ukazovateľa produktivity práce citeľne zlepšuje, čo je významným motivačným faktorom pre manažment v prípadoch, keď akcionári spoločnosti tento ukazovateľ vnímajú ako kľúčový. Neznamená to však, že zníženie nákladov je proporcionálne k zníženiu počtu zamestnancov – len ľudské zdroje vykonávajúce prácu sa presúvajú mimo organizačnej štruktúry firmy.

Dôvody, prečo spoločnosti pristupujú k outsourcingu môžu byť rôzne. Pokúsim sa však zachytiť tie, ktoré sa javia ako najčastejšie. Vychádzam pri tom z rozsiahleho prieskumu spoločnosti Deloitte v roku 2008[2], ktorého sa zúčastnilo viac než 300 predstaviteľov firiem z rôznych odvetví od výroby, cez obchod, finančníctvo, dopravu, zdravotníctvo a ďalších sektorov. Zastúpené v prieskume boli aj verejné inštitúcie. Medzi účastníkmi prieskumu boli zastúpené jednak subjekty využívajúce outsourcing, ako aj poskytovatelia týchto služieb.

Výsledky prieskumu vymedzili nasledujúce hlavné dôvody, ktoré viedli manažmenty dopytovaných organizácií k outsourcingu:

- Zníženie nákladov spoločnosti (64% respondentov);
- Využitie technologickej výhody, resp. expertízy, ktorou disponuje potenciálny dodávateľ (56% respondentov);
- Využitie vysoko kvalifikovanej pracovnej sily dodávateľa (49% respondentov);
- Zvýšenie hodnoty svojich produktov a služieb pre zákazníka (37% respondentov);
- Získanie, resp. posilnenie svojej konkurenčnej výhody (27% respondentov)
- a ďalšie dôvody.

Zaujímavým zistením je, že 40% respondentov využilo outsourcing z dôvodu, že nemali dostatočný objem vlastných zdrojov pre realizáciu činností a 20% respondentov s cieľom zvýšiť svoju flexibilitu.

Nákladová výhoda, ktorá je najčastejším dôvodom outsourcingu nie je vždy zaručená. Štúdia výskumníkov Inštitútu pre výskum práce v nemeckom Bonne (Institute for the Study of Labor - IZA) sa venovala spojitostiam medzi využívaním outsourcingu a ziskovosťou v spoločnostiach v odvetví elektroniky v Írsku. Okrem iných zistení výsledky analýzy poukázali na súvislosť medzi ziskovosťou firiem využívajúcich outsourcing a ich veľkosťou – väčšie firmy využívajúce outsourcing mali priaznivejšie ekonomické výsledky. Mohlo by to

[2] Deloitte UK: Why Settle for Less, 2008 outsourcing report, Deloitte MCS Limited, 2008, str.10

znamenať, že menšie firmy majú pomerne vyššie transakčné náklady spojené s outsourcingom oproti veľkým firmám. Ďalej menšie firmy tiež majú horšiu vyjednávaciu silu voči svojim dodávateľom, vyššie náklady na získanie vhodného dodávateľa[3]. Z uvedeného vyplýva, že nie každá spoločnosť môže benefitovať z outosurcingu v rovnakej miere.

DÔLEŽITÉ FAKTORY ÚSPEŠNÉHO PRECHODU NA OUTSOURCING

Na základe skúseností z praxe, outsourcingu musí predchádzať podrobná analýza procesov, ktorej výsledkom je zoznam procesov, ktoré je možné a výhodné zabezpečovať formou outsourcingu. Manažment spoločnosti pre rozhodnutie o budúcom outsourcingu musí posúdiť aj iné faktory:

- kľúčovosť procesu z pohľadu poslania spoločnosti;
- vhodnosť procesu na zabezpečenie formou outsourcingu;
- pripravenosť na outsourcing.

Kľúčovosť procesu je daná jeho vzťahom k poslaniu, teda zmyslu existencie spoločnosti. Pokiaľ ide o proces, ktorý je pre spoločnosť strategicky dôležitý, má značný vplyv na udržanie konkurenčnej výhody, zahŕňa využívanie informácií ktoré sú z pohľadu firmy vysoko citlivé, jeho outsourcing môže byť rizikový, prípadne môže mať až likvidačné dôsledky. Najčastejšie outsourcovanými procesmi sú práve tie, ktoré majú podporný charakter.

Vhodnosť procesu na zabezpečenie formou outosourcingu je daná možnosťou vyňatia procesu, prípadne jeho časti zo spoločnosti. Ďalej, na outsourcing sú vhodné procesy, ktoré majú štandardný priebeh, majú minimum organizačných presahov (to znamená, že sú vykonávané malým počtom organizačných útvarov spoločnosti), sú merateľné a kontrolovateľné zadávateľom a vplyv ich prípadného zlyhania na ostatné funkcie spoločnosti nie je veľký.

Pripravenosť procesov na outsourcing môžeme definovať jedným všeobecným termínom – „zrelosť“. Proces je pripravený na outsourcing v momente, keď už prešiel viacerými kolami optimalizácie, nečaká sa zásadná zmena jeho priebehu v budúcnosti, sú k dispozícii školenia pre zamestnancov zainteresovaných do tohto procesu, je k dispozícii kompletná procesná dokumentácia, atď.

Samozrejme, jedným z najdôležitejších kritérií je to finančné. Zabezpečenie procesov formou outsourcingu by malo vo väčšine prípadov priniesť úsporu nákladov oproti aktuálnemu stavu, prípadne výrazné zvýšenie kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov procesu pri porovnateľných nákladoch.

OUTSOURCING PONÚKA MOŽNOSŤ VÝRAZNÝCH ZLEPŠENÍ

Pri zvažovaní outsourcingu nemusí manažment nevyhnutne trvať na tom, aby proces realizovaný dodávateľom prebiehal tak ako doposiaľ, s dodržiavaním súčasných parametrov.

[3] Gorg, Holger and Hanley, Aoife, Does Outsourcing Increase Profitability? (October 2004). IZA Discussion Paper No. 1372. str.6, 16

Prechod na outsourcing je príležitosťou pre realizáciu mnohých zmien a zlepšení. Firmy poskytujúce služby outsourcingu často disponujú kvalitnejšími odborníkmi práve z dôvodu že sa na danú oblasť špecializujú. Dodávateľ môže byť často schopný proces zabezpečiť v oveľa vyššej kvalite. Outsourcing prináša možnosť zdokonaliť fungovanie rôznych oblastí firmy, ktoré boli v minulosti zanedbávané – zväčša ide o podporné procesy, ktoré môžu byť vo vašej spoločnosti zatlačené do úzadia z dôvodu primárneho zamerania na hlavnú oblasť podnikania. Môže ísť o oblasť informačných technológií, získavania ľudských zdrojov, interné služby (reprografické služby, podateľňa, stravovanie, ochrana objektov), mzdové účtovníctvo, vymáhanie pohľadávok, dopravné a manipulačné služby, atď.

RIZIKÁ OUTSOURCINGU

V úvode príspevku bola reč o znížení nákladov ako o hlavnej motivácii pre outsourcing. Očakávania firiem o znížení nákladov v desiatkach percent nemusia byť vždy naplnené. Externý dodávateľ nebude mať záujem o ekonomicky nevýhodnú realizáciu procesov, a teda musí rovnaké činnosti realizovať s nižšími nákladmi ako firma, ktorá mu proces zveruje. Náklady je možné znižovať rôznymi spôsobmi, ako napríklad:

- Nakupovaním lacnejších vstupov z dôvodu využívania úspor z rozsahu (napríklad dodávateľ poskytujúci stravovacie služby viacerým podnikom má väčšiu vyjednávaciu silu voči vlastným dodávateľom, keďže môže nakupovať suroviny vo väčších objemoch ako keby podniky nakupovali individuálne);
- Nakupovaním menej kvalitných vstupov, ktoré však môžu negatívne ovplyvniť úroveň zabezpečenia procesu;
- Technologickou výhodou, ktorá mu umožňuje poskytovať služby alebo vyrábať výrobky pri nižších nákladoch (napríklad vlastní špecifický softvér, alebo zariadenie, ktoré umožňuje pracovať pri nižších nákladoch);
- Využívaním lacnejšej pracovnej sily (napríklad prevádzkuje outsourované call centrum v regióne, kde je pracovná sila lacnejšia ako v mieste kde sa nachádza súčasné vlastné call centrum spoločnosti);
- atď.

K priamym nákladom dodávateľa sa samozrejme pripočítajú režijné náklady a zisková prirážka. Celková cena za poskytovanie služieb sa vzhľadom na vyššiu efektivitu alebo unikátne know-how dodávateľa môže dostať pod úroveň súčasných nákladov spoločnosti, ktorá proces robí vlastnými silami. Nie vždy sa však toto tvrdenie zakladá na pravde. Riadenie vzťahu s dodávateľom je pomerne náročný proces. Okrem prípravy podmienok pre prechod procesu do externého prostredia, zabezpečenia právnej dokumentácie a nastavenia parametrov v úvode vzťahu, je dôležité venovať sa aj priebežnej kontrole úrovne kvality poskytovaných služieb, správnosti fakturačných podkladov a celkovej výkonnosti dodávateľa. Treba si uvedomiť, že zmena nastavenia procesu môže byť jednoduchá, pokiaľ proces riadi spoločnosť priamo, ale aj veľmi zložitá v prípade, že dodávateľ nie je ochotný, alebo schopný na túto zmenu pristúpiť (prípadne požaduje v dodatku k zmluve o poskytovaní služieb aj navýšenie ceny). To sú teda ďalšie náklady, ktoré treba pri analýze výhodnosti outsourcingu brať do úvahy.

Ďalším faktorom pri rozhodovaní o zavedení outsourcingu musí byť doba trvania spolupráce s externým partnerom a nastavenie možností navýšenia ceny služieb. Niektorý z potenciálnych dodávateľov môže ponúknuť veľmi výhodnú cenu aby zvíťazil v súťaži s ostatnými, a počas limitovaného obdobia pracoval so stratou. Kalkuluje však s tým, že potom

ako si vybuduje dominantné postavenie a odberateľ sa stane závislým (pretože nebude schopný už proces zabezpečiť vo vlastnej réžii), cenu za poskytovanie služieb zvýši. Proti takému konaniu je možné sa brániť – napríklad klauzulou v zmluve, podľa ktorej je nutné zvýšenie ceny prerokovať niekoľko mesiacov, prípadne rokov pred tým, ako k nemu reálne dôjde. Taktiež je možné rozdeliť balík služieb medzi viacerých dodávateľov, prípadne ešte podporiť konkurenciu medzi nimi (tento postup sa využíva napríklad pri outsourcingu vymáhania pohľadávok, kde sa balík pohľadávok prerozdeľuje medzi viacero partnerov na základe ich úspešnosti pri vymáhaní).

ZÁVER

Outsourcing je veľkou príležitosťou pre nákladovo efektívnejšie, ale aj kvalitnejšie zabezpečenie procesov a je možné ho efektívne využiť na zvýšenie výkonnosti spoločnosti. Rozhodnutiu o angažovaní externého dodávateľa však musí predchádzať detailná štúdia uskutočniteľnosti a rizík takéhoto riešenia, nielen prepočet ekonomickej výhodnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Deloitte UK: Why Settle for Less, 2008 outsourcing report, Deloitte MCS Limited, 2008
- Gorg, Holger and Hanley, Aoife, Does Outsourcing Increase Profitability? (October 2004). IZA Discussion Paper No. 1372

DRUŽSTVÁ AKO NÁSTROJ SOCIÁLNEJ EKONOÓMIE

Denisa Gajdová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Social Economy, Co-operatives, Small and Medium Sized Enterprises, International Co-operative Alliance, Global Crisis, Government support, Cooperation, Marginalised Groups, Legislation.

ABSTRAKT

Social Economy, it is the term more and more used by the governments and politicians of the World. It is the addition (supplement) to the usual Economy, the focus of which consists of so called orientation on marginalized (disadvantages) groups. Importance of the Social Economy, it 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 the ability to survive for many enterprises. Co-operative form is the one that could be connected with this area because co-operatives have reflected needs of every period in the past. In our conditions, there were taken as the capitalism societies in the period of socialism and after the so called Velvet revolution as something that belong to the past. But they were able to survive and the report of International Labour Organization, nowadays reflects their power to face the Global Crisis, too. Because of their role, first to serve the needs of members than to achieve economic goals, there is a big expectance to be the suitable form for the Social Economy in the future.

ÚVOD

Sociálna ekonomika, niekedy nazvaná aj ekonomika solidárna alebo ekonomika solidarity je tvorená sociálnymi podnikmi. Dnešné vnímanie sociálneho podniku má počiatky v sociálno-filozofických teóriách z devätnásteho storočia, ktoré zdôrazňovali potrebu sociálnej solidarity a spravodlivosti zároveň s nepretržitou hospodárskou spoluprácou jednotlivcov. K základným nositeľom sociálnej ekonómie v rámci Európy patria predovšetkým družstvá, vzájomné podporné spoločnosti a nadácie.

Pojem sociálna alebo solidárna ekonomika bol po prvý krát oficiálne použitý vo Francúzsku v osemdesiatych rokoch 20. storočia a odtiaľ sa postupne rozšíril do ďalších krajín predovšetkým západnej Európy ako je Belgicko, Írsko, Luxembursko, Portugalsko, Švédsko Španielsko, Taliansko a Veľká Británia. Sociálna ekonómia začala byť v Európskej únii považovaná za teóriu sociálneho podnikania a jej subjekty sa stali nositeľmi sociálnej, solidárnej ekonomiky.

Európska komisia oficiálne uznala sociálnu ekonómiu v roku 1990, keď vypracovala jej definíciu a prijala Správu o podpore družstiev v Európe zameriavajúcu sa na sociálnu ekonomiku.[2] Od tej doby sú sociálne podniky uznávané ako kľúčové subjekty vo vzťahu k európskemu ekonomickému, sociálnemu a politickému úsiliu. Družstvá spoločne so širším chápaním sociálnej ekonomiky sú jednou z hlavných súčastí európskej politiky zamestnanosti. Od roku 1998 sú štáty vyzývané ku spolupráci s družstvami pri príprave národných akčných plánov zamestnanosti.

---

[1] Denisa Gajdová, Ing., denisa.gajdova@euba.sk, doc. Ing. E. Šúbertová, PhD., Katedra podnikovohospodárska

[2] http://www.civil.gov.sk/archiv/casopis/2005/17/1712zc.htm, 1.10.2010

SOCIÁLNY PODNIK

Sociálny podnik je sociálne/spoločensky zodpovedná ekonomická spoločnosť s výraznými sociálnymi cieľmi a zámermi. Jej činnosť je ekonomická, špecifickou charakteristikou je však reinvestovanie zisku v záujme miestnej komunity, čím dosahuje svoje sociálne ciele.[3]

Ekonomický úspech podniku je spojený tiež s plnením cieľov sociálnych, čiže solidaritou a vzájomnou pomocou. Sociálne podniky sú vnímané ako subjekty, ktoré prispievajú k rastu zamestnanosti a k integrácii marginálizovaných skupín na trh práce. V našich podmienkach medzi marginalizované skupiny patria (podľa Zákona NR SR č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti, § 8 Znevýhodnení uchádzači o zamestnanie, konkrétne:

a) občan mladší ako 25 rokov veku, ktorý skončil sústavnú prípravu na povolanie v dennej forme štúdia pred menej ako dvomi rokmi a nezískal svoje prvé pravidelne platené zamestnanie (ďalej len "absolvent školy"),
b) občan starší ako 50 rokov veku,
c) občan vedený v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej 12 mesiacov z predchádzajúcich 16 mesiacov (ďalej len "dlhodobo nezamestnaný občan"),
d) občan, ktorý nevykonával zárobkovú činnosť ani sa nepripravoval na povolanie v rámci sústavnej prípravy na povolanie alebo v systéme ďalšieho vzdelávania z dôvodu, že nemohol zosúladiť pracovné povinnosti s plnením rodičovských povinností,
e) občan, ktorý je rodič alebo osoba podľa osobitného predpisu starajúca sa o tri a viac detí, alebo osamelý občan starajúci sa o dieťa,
f) občan, ktorý stratil schopnosť vykonávať svoje doterajšie zamestnanie zo zdravotných dôvodov a nie je občan so zdravotným postihnutím,
g) občan, ktorý sa sťahuje alebo sa sťahoval v rámci územia členských štátov Európskej únie, alebo občan, ktorý má pobyt na území členského štátu Európskej únie na účel výkonu zamestnania, a
h) občan so zdravotným postihnutím,
i) cudzinec, ktorému bol udelený azyl.

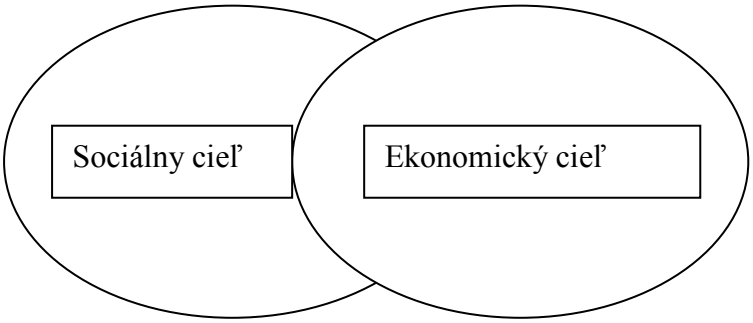
DRUŽSTVO

Družstvo ako právna forma je na Slovensku upravené Obchodným zákonníkom č. 513/91 Zb v znení neskorších predpisov, pričom je charakterizované ako spoločenstvo neuzavretého počtu osôb založeným za účelom podnikania alebo zabezpečovania hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov. Práve uspokojovanie sociálnych potrieb svojich členov (pred zabezpečením hospodárskeho prospechu), mu dáva predpoklad na pôsobenie v podobe sociálneho podniku.

Družstvo sa zapisuje do obchodného registra a má vždy postavenie podnikateľa, teda aj v prípade že samotná motivácia činnosti družstva nie je daná ziskovým kritériom, ale zabezpečovaním hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb jeho členov. Tu je rozdiel v porovnaní s obchodnými spoločnosťami zaoberajúcimi sa klasickou podnikateľskou činnosťou na dosiahnutie zisku.

[3] http://www.civil.gov.sk/archiv/casopis/2005/17/1712zc.htm, 1.10.2010

Graf č. 1: Dôvody vzniku družstva - ciele



Zdroj: vlastné spracovanie

V súčasnosti nie sú presne vymedzené oblasti, v ktorých je môže družstvo pôsobiť. Družstvá sú aktívne takmer vo všetkých oblastiach hospodárskeho života, hoci na Slovensku vnímame prostredníctvom Družstevnej únie aj jej 4 členských zväzov prakticky iba družstvá výrobné, bytové, poľnohospodárske a spotrebné.

Družstevná forma sa široko používa predovšetkým v západných európskych štátoch na organizovanie výrobnej činnosti, sporiteľní ,zabezpečovanie hromadného nákupu potrieb pre jednotlivých podnikateľov združených v družstve, prípadne na organizáciu predaja ich výrobkov a pod.

Keďže družstvo je právnickou osobou súkromného práva v majetkových vzťahoch má autonómne postavenie a jeho vnútorné vzťahy sú ovládané princípmi členskej samosprávy. V tejto súvislosti sú členské princípy a hodnoty dodržiavané v súlade so schválenými družstevnými princípmi a hodnotami zo strany Medzinárodného družstevného zväzu (ICA).[4]

Družstvá svojou veľkosťou zvyčajne patria k malým a stredným podnikom. 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.[5]

KOOPERÁCIA A DRUŽSTVÁ

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

[4] www.ica.coop, 1.10.2010

[5] 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.

podriadenie združených podnikov jednotnému vedeniu a o to by pri kooperácii nemalo, v žiadnom prípade ísť.

V procese tvorby podnikateľských sietí je teda dôležité brať do úvahy tieto predovšetkým princípy:[6]

- 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.

PERSPEKTÍVY SOCIÁLNYCH DRUŽSTIEV

Nový typ družstva by mal mať v rámci Európskej únie najbližšie k sociálneho podniku. Cieľom sociálnych družstiev v Taliansku je podľa zákona napríklad presadzovať všeobecný záujem spoločenstva na podpore ľudskej činnosti a na spoločenskej integrácii občanov v rámci oblasti zdravotno-sociálnych služieb. Pozornosť venujú rozvoju rôznych činností – poľnohospodárskych, priemyselných, obchodných alebo v oblasti služieb – zameraných na pracovné zaradenie znevýhodnených-marginalizovaných osôb na trh práce.

Znevýhodnené osoby musia predstavovať aspoň tridsať percent zamestnancov družstva (v rámci chránených dielní legislatíva určovala 50 % podiel). Ako členovia môžu byť prijaté do sociálneho družstva verejné alebo súkromné právnické osoby, v stanovách ktorých sa počíta s podporou, rozvojom a financovaním činnosti sociálnych družstiev.

Družstvá sú oveľa pružnejšie čo sa týka krízy, v porovnaní s inými formami podnikov, podľa poslednej štúdie poskytnutej MDZ Medzinárodnou organizáciou práce (ILO). Prečo sú družstvá schopné prežiť napriek kríze a prekvitať? Je to ich modelom. Družstevné podniky sú alternatívou obchodných modelov, ktoré, namiesto zamerania sa na zisk, orientujú sa na ľudí agregujúc ta silu trhu ľudí pri riadení ich činností na základe družstevných hodnôt a princípov.

Vzhľadom na súčasnú hospodársku krízu a jej dopady na zamestnanosť, udržateľnosť podnikania a sociálnu súdržnosť, CICOPA (priamo a prostredníctvom svojej regionálnej organizácie CECOP-CICOPA Európa) uskutočnila konzultácie medzi svojimi členmi s cieľom získať lepší prehľad o tom ako kríza ovplyvnila podniky. Od októbra 2008 priviedla finančná kríza k bankrotu mnohé inštitúcie v USA a v Európskych krajinách a celkovo poškodila globálny finančný systém. Hlavné závery analýzy sú nasledovné:

1. Relatívna odolnosť družstevných podnikov v rámci prebiehajúcej krízy môže byť odôvodnená samotnou podstatou zamestnaneckých a sociálnych družstiev, a osobitne posilnením zamestnaneckého vlastníctva. K ich charakteristikám patrí osobitný zamestnanecký vzťah, v ktorom sú zamestnanci vlastníkmi, majú suverenitu v rámci podnikateľských rozhodnutí a sú plne zodpovední za voľby, ktoré uskutočnia.

[6] THEODOULIDES, L.: Prístupy k tvorbe podnikateľských sietí v municipalite do 10 000 obyvateľov (Autoreferát dizertačnej práce), Ekonomická fakulta UMB. Banská Bystrica 2009, str. 16.

2. Pracovné a sociálne družstvá sú schopné rozvíjať základné zručnosti, ako je kapacita modernizovať svoju produkciu, služby alebo výrobné procesy a svoju kapacitu neustále modifikovať produkčné línie alebo služby. Táto schopnosť kombinovať flexibilitu a bezpečnosť, prispôsobovať sa zmenám pri súčasnej ochrane pracovných miest a ich miestnych koreňov, je pravdepodobne ich hlavná sila. Vzájomné podporné inštitúcie, osobitne finančné nástroje tiež zohrávajú významnú úlohu v boji so súčasnými problémami.

ZÁVER

Sociálna či solidárna ekonómia sa dostáva do popredia v rámci súčasného riešenia globálnych problémov ekonomiky čoraz viac. Jej motívom nie je dosahovanie zisku či maximálnej efektívnosti podnikov a hospodárstiev, skôr riešenie problémov znevýhodnených občanov, ktorí v konečnom dôsledku dokážu s jej pomocou štát „odbremeniť" od nákladov spojených s riešením politiky nezamestnanosti marginalizovaných skupín. Hlavnými predstaviteľmi sociálnej ekonómie sa okrem nadácií a vzájomných podporných spoločností stávajú v rámci jednotlivých krajín družstvá. Na Slovensku a v krajinách bývalého socialistického bloku boli družstvá vnímané v predchádzajúcich systémoch ako prvky kapitalizmu a práve prechod na trhový mechanizmus ich postavil do pozície „outsidera", podniku, ktorý nepatrí do trhového systému. Dôvodom bolo negatívne vnímanie kolektivizácie a združstevňovania, ktoré pretrvalo v spomienkach predovšetkým staršej generácie. Záchranou pre družstvá bol čiastočne Transformačný zákon v roku 1992. Je možné, že perspektívou ich ďalšieho rozvoja bude práve sociálna ekonómia o to viac, že dôsledky globálnej krízy bude potrebné riešiť účinnými nástrojmi a mechanizmami a družstevná forma je jednou z efektívnych foriem ako riešiť problémy znevýhodnených skupín, ktorých počet krízou enormne vzrástol.

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.
3. THEODOULIDES, L.: Prístupy k tvorbe podnikateľských sietí v municipalite do 10 000 obyvateľov (Autoreferát dizertačnej práce), Ekonomická fakulta UMB. Banská Bystrica 2009. TÓTHOVÁ, Alena - TÓTH, Miroslav. Začlenenie riadenia nákladov podľa aktivít do systému controllingu holdingu. In Riadenie a prezentácia finančných procesov podnikov a holdingových zoskupení v trhovej konkurencii krajín EÚ I. : [zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2974-7, s. 105-116.
4. TÓTH, Miroslav - TÓTHOVÁ, Alena. Controlling fixných nákladov podniku. In Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu. - Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu, 2010. ISSN 1337-0510, 2010, roč. 5, č. 12, s. 40-47.
5. TÓTH, Miroslav - TÓTHOVÁ, Alena. Procesný prístup ku kalkuláciám - faktor úspešnosti podniku. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej v rámci podujatí k 70. výročiu

založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 473-479.
6. TÓTHOVÁ, Alena - TÓTH, Miroslav. Plánovací proces v MSP v období finančnej krízy. In Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie II. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2885-6, s. 85 - 96.
7. TÓTH, Miroslav - TÓTHOVÁ, Alena. Plánovanie - významný faktor riadenia podniku. In Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie I. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2877-1, s. 101 - 115.
8. TÓTH, Miroslav - TÓTHOVÁ, Alena. Implementácia metódy ABC pri riešení vybraných problémov v oblasti nákladov v podniku. In Ekonomika a manažment : vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave = scientific journal of the Faculty of Business Management, University of Economics, Bratislava. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2009. ISSN 1336-3301, 2009, roč. 6, č. 2, s. 78-92.
9. 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
10. 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
11. http://hnonline.sk/ekonomika/c1-37902730-zivnosti-je-viac-no-prace-menej, 1.10.2010
12. http://www.civil.gov.sk/archiv/casopis/2005/17/1712zc.htm, 1.10.2010
13. www.ica.coop, 1.10.2010

FUNKCIE, ÚLOHY A NÁSTROJE CONTROLLINGU
FUNCTIONS, ROLES AND TOOLS OF CONTROLLING

Lucia Gramatová[1]

Keywords: CONTROLLING, FUNCTIONS, OPERATIVE, ROLES, STRATEGIC, TOOLS

JEL classification: M21

ABSTRACT

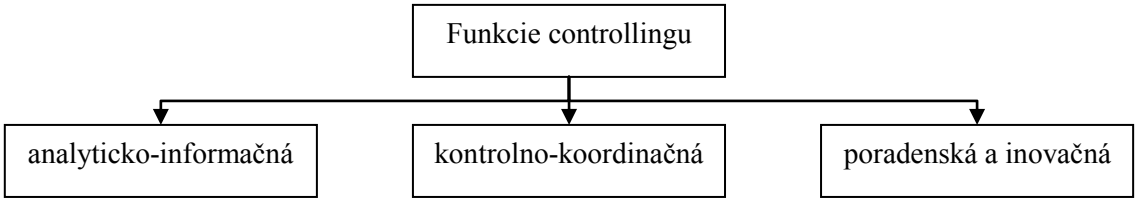
Controlling is a process of establishing performance standards based on the company's objectives, measuring and reporting actual performance, comparing the two, and taking corrective or preventive action. Performance standards come from the planning function. Corrective action is necessary when performance is below standards. If performance is anticipated to be below standards, preventive action must be taken to ensure that the problem does not recur. If performance is greater than or equal to standards, it is useful to reinforce behaviors that led to the acceptable performance. Controlling ensures that there is effective and efficient utilization of organizational resources so as to achieve the planned goals.

ÚVOD

Dôležitou časťou procesu podnikového controllingu je jeho prvá fáza – plánovanie. Plánovanie ako také je rozhodovací proces, v ktorom sa formulujú budúce parametre fungovania spoločnosti. Rola manažéra pri tvorbe plánu je o to jednoduchšia, čím kvalitnejšie nástroje a informácie mu controller pre podporu rozhodovania poskytne. K úlohám podnikového controllingu patrí aj analýza a vyhodnocovanie odchýlok od plánu s cieľom zlepšiť riadenie prostredníctvom podpory nástrojmi plánovania a kontroly.

KONFRONTÁCIA FUNKCIÍ A ÚLOH CONTROLLINGU

Peemöller vo svojej publikácii[2] uvádza plánovaciu, kontrolnú, informačnú a riadiacu funkciu controllingu. Controlling je teda nevyhnutné považovať za podsystém riadiaceho systému podniku, ktorý plní špecifické funkcie spojené s riadením podniku[3]:



[1] Ing. Lucia Gramatová, lucia.gramatova@atlas.sk, školiteľ – doc. Ing. Peter Markovič, PhD., KPF
[2] Peemöller, V. H.: Controlling. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1990, s. 60
[3] Foltínová, A., Kalafutová, Ľ.: Vnútropodnikový controlling. ELITA, Bratislava 1998, s. 16

Analyticko-informačná funkcia má zabezpečiť včasné, správne a relevantné informácie pre prijímateľa. Kontrolno-koordinačná funkcia spočíva v integrácii jednotlivých čiastkových systémov riadenia a v kontrole jej komplexnosti a dynamiky, aby sa vytvorili podmienky pre dosiahnutie stanovených cieľov podniku. Poradenská a inovačná funkcia sa chápe ako funkcia usmerňovacia, ktorá navrhuje odporúčania pre výber spôsobu realizácie jednotlivých aktivít podnikového manažmentu a snaží sa aktívne spolupodieľať na vývoji podniku. Komplexnosť okolia podniku a multidimenzionalita organizácie podniku vyžadujú, aby controlling nebol len jednostranne orientovaný na registračnú, navigačnú alebo inovačnú funkciu, ale aby v sebe spájal všetky tri funkcie naraz.

Úlohy controllingu sa v podmienkach praxe môžu odlišovať. Od jednoduchej úlohy poskytovateľa ekonomického poradenstva a informačnej podpory manažmentu bez akýchkoľvek kompetencií v riadení môže controlling nadobúdať postavenie, ktorým preberá zodpovednosť za vybrané úlohy manažmentu v oblasti koordinácie jednotlivých systémov riadenia a to predovšetkým plánovacieho, kontrolného a informačného. Podľa Webera[4] má controlling nasledovné 4 úlohy:

- analýza / operatívne plánovanie – Úlohou controllingu je poukázať na vývoj dôležitých ukazovateľov podnikania, na odchýlky a príčiny – ich analýza a tiež návrh opatrení pre riadenie.
- sledovanie / optimalizácia procesov – Controlling je ekonomickým radcom vo všetkých oblastiach podnikania, kde sa prijímajú dôležité rozhodnutia.
- organizácia / systémy – Controlling má tiež za úlohu rozvíjať plánovacie a informačné systémy. Z úloh, ktoré presahujú funkcie controllingu vyplýva aj organizačná úloha, ktorá je potrebná vždy vtedy, keď sa presadzujú organizačné štruktúry, ktoré sa týkajú viacerých funkcií.
- strategický controlling – Jadrom strategického controllingu je strategické plánovanie. Popri sledovaní jednotlivých oblastí podnikania a celkového podnikania je tiež dôležitou úlohou sledovanie strategicky významných projektov.

International Group of controlling uvádza nasledovné úlohy controllera[5]:

- usiluje sa o transparentnosť podnikových výsledkov, finančnej situácie, procesov a stratégie, čím prispieva k väčšej hospodárnosti,
- zosúlaďuje plány s čiastkovými cieľmi a organizuje reportingový systém orientovaný do budúcnosti za podnik ako celok,
- formuje procesy vytváraním cieľov, plánovaním a kontrolou tak, aby rozhodovanie manažérov smerovalo k naplneniu stanovených cieľov,
- poskytuje relevantné informácie pre manažérov,
- rozvíja a stará sa o celý controllingový systém.

Z vyššie uvedených úloh môžeme vymedziť tieto základné úlohy controllingu:

- poradenstvo pre všetky stupne manažmentu pri tvorbe podnikových smerníc,
- podpora plánovania starostlivosťou o plánovací systém,

[4] Weber, J.: Einführung in das Controlling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1993, s.16
[5] http://www.igc-controlling.org/engl/index_engl.html, 13.04.2006

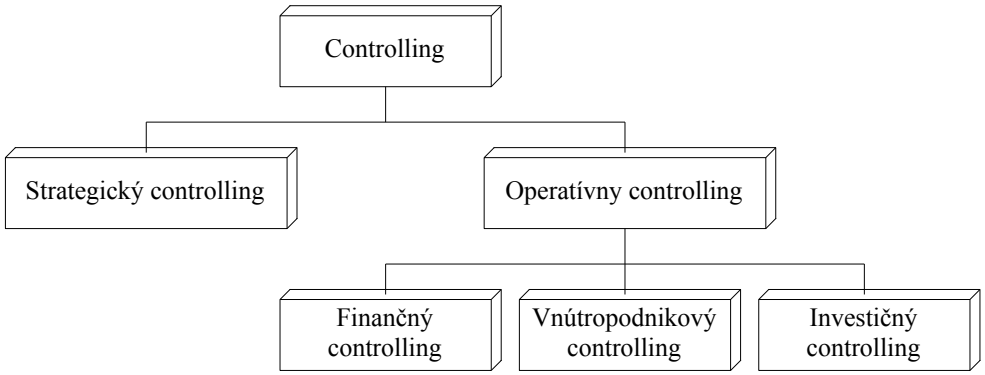
- podpora kontroly neustálym sledovaním podnikových výsledkov (porovnávaním plánových a skutočných ukazovateľov) a analýzou odchýlok,
- spracovanie informácií do správ a prehľadov pre potreby manažmentu, vlastníkov, ale aj pre štátne orgány
- zabezpečenie priebežného toku informácií na podporu rozhodovania budovaním manažérskeho informačného systému a podnikového reportingu,
- a iné.

Ako vidieť, ide o celý rad úloh, ktoré boli controllingu zverené za účelom zabezpečiť dosiahnutie vytýčených cieľov. Controlling tak pokrýva potrebu manažmentu pokiaľ ide o informácie a koordináciu, a tým zvyšuje kvalitu rozhodovania a prehľadnosť jeho dôsledkov. Je však dôležité, aby nielen controlling plnil svoje funkcie doplňujúce riadenie, ale aby tiež manažment prispieval ku controllingu – presadzovaním filozofie controllingu a vzájomnou spoluprácou.

CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÝCH NÁSTROJOV STRATEGICKÉHO A OPERATÍVNEHO CONTROLLINGU

Pri uplatňovaní funkcií a úloh controllingu v podniku treba brať do úvahy aj časový horizont jeho fungovania. Vo všeobecnosti rozlišujeme – dlhodobý horizont, ktorý je predmetom záujmu strategického controllingu a krátkodobý horizont, na ktorý je zameraný operatívny controlling. „Zjednodušene znamená strategický controlling - robiť správne veci a operatívny controlling - veci správne robiť.“[6] V rámci časovej dimenzie je dôležité vymedziť užívateľov, teda pre koho je controlling určený. Platí, že strategický controlling je určený pre vlastníkov a top-manažment, ktorým poskytuje potrebné informácie pre rozhodovanie o výrobnej, obchodnej a ekonomickej stratégii firmy. Operatívny controlling, so svojou orientáciou na krátkodobé riadenie, poskytuje potrebné informácie o nákladoch, výnosoch, príjmoch a výdavkoch manažérom jednotlivých útvarov, na základe ktorých môžu motivovať podriadených k dosahovaniu vyššej efektívnosti a kvality výroby. Rozdelenie podnikového controllingu z hľadiska časovej dimenzie môžeme zhrnúť do schémy na nasledujúcom obrázku.

Štruktúra podnikového controllingu[7]*:*



[6] Mehrmann, E.: Controlling in der praxis. Gabler, Wiesbaden 2004, s. 74
[7] Baran, D.: Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. Vydavateľstvo STU, Bratislava 2002, s. 37

Strategický controlling zabezpečuje udržanie strategického smerovania podniku prostredníctvom systematického sledovania potenciálnych príležitostí a hrozieb v okolí podniku. V tejto súvislosti zohľadňuje vývojové tendencie vo vonkajšom prostredí, ktoré by potenciálne mohli ovplyvniť činnosť podniku. Význam strategického controllingu vyplýva z nasledovných poznatkov:

- strategické ciele treba stanoviť na základe poznania budúcich príležitostí a hrozieb v okolí podniku,
- realizácia cieľov vyžaduje koordináciu činností všetkých stupňov riadenia podniku,
- je potrebné poznať, analyzovať a koordinovať činitele, ktoré sa rozhodujúcou mierou podieľajú na dosahovaní priaznivých výsledkoch podniku,
- dosiahnutie dlhodobej existencie podniku predpokladá predvídanie nových úloh s predstihom a nutnosť neustáleho prispôsobovania meniacim sa podmienkam – korigovanie cieľov a eliminácia nedostatkov.

Strategický controlling má napomáhať rozvoju podniku, a to riadením a kontrolou opatrení prijatých pre naplnenie a realizáciu stratégie. Z tohto hľadiska predstavuje integrovaný rozhodovací systém, ktorého hlavnými úlohami sú:

- podpora strategického plánovania,
- prevod strategických plánov do operatívnych plánov,
- vykonávanie strategickej kontroly.

Strategický controlling sa zaoberá otázkou, ako si má podnik udržať dlhodobú existenciu. Voľba konkrétnej strategickej koncepcie a nástrojov závisí od typu podniku a od jeho cieľov. Maximalizácia zisku už v súčasnosti nie je postačujúcim cieľom, pretože zisk nezaručí úspech v budúcnosti. Do popredia sa dostáva hodnotovo orientované riadenie podniku, ktorého cieľom je dlhodobo udržateľný rast hodnoty podniku. Controller tak musí vybrať metódu (napr. Shareholder value) a dať k dispozícii systém ukazovateľov, ktoré umožnia merať príspevok hodnoty. Ten je hlavným indikátorom atraktivity podniku pre poskytovateľov kapitálu. Na to, aby mohol podnik úspech dosiahnuť, však musí byť schopný túto stratégiu rýchle a efektívne realizovať. Riešenie ponúka koncept Balanced Scorecard, ktorý stratégiu konkretizuje na nižších úrovniach riadenia, a tým vytvára prepojenie medzi strategickou a operatívnou úrovňou riadenia.

Strategický controlling je pre existenciu podniku rovnako dôležitý ako operatívny, pretože vytvára rámec pre operatívny controlling a operatívne sa dá využiť len to, čo predtým bolo strategicky vytvorené.

Podstatou operatívneho controllingu je vypracovanie systému včasného varovania pre vnútropodnikové riadenie zisku. Ten by mal využitím informácií z vnútropodnikového účtovníctva, rozpočtov stredísk a kalkulácií výkonov identifikovať miesta, ktoré potrebujú operatívny zásah, aby splnili stanovený cieľ.

Operatívny controlling zachytáva súčasnosť, prípadne zohľadňuje krátkodobé výhľady do budúcnosti a jeho základnými úlohami sú:

- participácia na formulovaní čiastkových cieľov v súlade so stratégiou podniku,
- zosúladenie plánov a rozpočtov,
- koordinácia činností umožňujúca realizáciu plánov,

- kontrola procesu realizácie plánov,
- vypracovanie správ hodnotiacich dosiahnutie cieľov a formulácia odporúčaní.

Z vyššie uvedenej schémy vyplýva, že operatívny controlling môžeme ďalej rozdeliť na finančný controlling, vnútropodnikový controlling a investičný controlling.

Cieľom **finančného controllingu** je zabezpečovať likviditu podniku v každom okamihu, pri súčasnom zohľadnení cieľa rentability. Hlavnou úlohou finančného controllingu je teda riadenie finančných prostriedkov, ktoré sa prejavuje v troch sférach:

- získavaní finančných zdrojov,
- správe finančných zdrojov a
- použití finančných zdrojov.

Základným ťažiskom ekonomického riadenia sú náklady, ktoré treba plánovať, rozpočtovať, kontrolovať a vyhodnocovať, aby napomáhali riadeniu zisku, a tým aj ekonomickej stabilite podniku. Riadenie nákladov, výnosov a zisku je podstatou **vnútropodnikového controllingu**, ktorý má za úlohu sledovať činnosť podnikových stredísk, analyzovať ich výsledky, vypracúvať správy a poskytovať poradenstvo vedúcim jednotlivých stredísk.

Investičný controlling (controlling investícií) zahŕňa komplex činností prebiehajúcich v prípravnej a realizačnej fáze investičných rozhodnutí. Je zameraný na odhaľovanie a posudzovanie investičných možností a kontrolu ich plnenia prostredníctvom informácií o nákladoch, ako aj o peňažných tokoch. Úlohou investičného controllingu vo fáze využívania investícií je porovnávanie očakávaných efektov investícií s ich skutočnými efektmi, analýza prípadných odchýlok a navrhovanie nápravných opatrení. Možno teda konštatovať, že v strede záujmu investičného controllingu stojí predovšetkým rentabilita jednotlivých investičných projektov.

Hlavným cieľom operatívneho controllingu je koordinácia procesov implementácie stratégie, podpora a poradenstvo pri rozhodovaní manažérov formou poskytovania analýz a ekonomických prepočtov, a tiež poskytovanie potrebných informácií o stupni realizácie stratégie podniku pre strategický controlling. Funkčnosť operatívneho controllingu je daná, podobne ako pri strategickom controllingu, kvalitou používaných controllingových nástrojov (metód a techník), konzistenciou plánovacích a kontrolných mechanizmov a kvalitou informačných systémov.

Napriek tomu, že existujú značné rozdiely medzi strategickým a operatívnym controllingom (viď tabuľka), nemožno ich činnosť od seba oddeľovať. Ako uvádza Probst: „To čo sa strategicky premešká, musí sa operatívne odpykať.“[8] Pri riadení podniku je potrebné prepojenie strategického controllingu, zameraného na ciele podniku a jeho kritické miesta, s operatívnym controllingom, ktorý má na starosti efektívne a účinné plnenie špecifických úloh. Vedenie podniku hodnotí plnenie operatívnych plánov na základe reportovaných údajov (feed-back control), čím získava potrebné údaje k aktualizácii strategického plánu (feed-forward control), a zároveň poskytuje kľúčové strategické údaje k tvorbe ďalších operatívnych plánov.

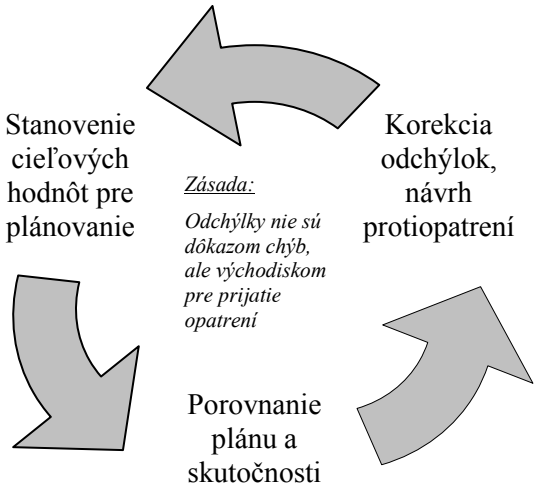
[8] Probst, H.-J.: Controlling leicht gemacht. Redline, Heidelberg 2007, s. 29

Vymedzenie strategického a operatívneho controllingu[9]*:*

Charakteristické znaky	Strategický controlling	Operatívny controlling
Časový horizont	dlhodobý (3 roky a viac)	krátkodobý a strednodobý (do 3 rokov)
Orientácia	▪ budúcnosť ▪ vonkajšie prostredie – zmeny okolia	▪ súčasnosť ▪ vnútorné prostredie – vnútorné procesy
Ciele	kvalitatívne ciele - zabezpečenie dlhodobej existencie a rozvoja podniku, potenciál úspechu	kvantitatívne ciele - snaha o dosahovanie zisku a rentability, hospodárnosť
Dimenzie	príležitosti/hrozby silné stránky/slabé stránky	výdavky / príjmy náklady / výnosy
Nástroje	SWOT analýza, portfóliová analýza, analýza životného cyklu výrobkov, ...	analýza ABC, analýza kritického bodu, analýza príspevkového zisku, analýza odchýlok ...

Podnikový controlling tak tvorí uzavretý okruh, ktorý sa začína plánovaním na základe stanovených cieľových hodnôt, pokračuje porovnávaním naplánovaných hodnôt so skutočne dosiahnutými hodnotami, následne zisťuje príčiny odchýlok a prijíma nápravné opatrenia pre ďalšie obdobie, čo opäť vyústi do plánovania (viď obrázok). Existencia spätnej väzby má slúžiť nielen na kontrolu dosahovania cieľov, ale musí byť základom rozvoja podniku v budúcnosti.

Regulačný okruh controllingu:[10]



ZÁVER

Controlling je nevyhnutné považovať za podsystém riadiaceho systému podniku, ktorý plní špecifické funkcie spojené s riadením podniku. Úlohy controllingu sa v podmienkach praxe môžu odlišovať. Od jednoduchej úlohy poskytovateľa ekonomického poradenstva a informačnej podpory manažmentu bez akýchkoľvek kompetencií v riadení môže controlling nadobúdať postavenie, ktorým preberá zodpovednosť za vybrané úlohy manažmentu v oblasti koordinácie jednotlivých systémov riadenia a to predovšetkým plánovacieho, kontrolného a informačného. Pri uplatňovaní funkcií a úloh controllingu v podniku treba brať do úvahy aj časový horizont jeho fungovania. Vo všeobecnosti rozlišujeme – dlhodobý horizont, ktorý je

[9] Peemöller, V. H.: Controlling. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1990, s. 106
[10] Horváth & Partners: Nová koncepce controllingu. Profess Consulting, Praha 2004, s.12

predmetom záujmu strategického controllingu a krátkodobý horizont, na ktorý je zameraný operatívny controlling.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Baran, D.: Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. Vydavateľstvo STU, Bratislava 2002
- Foltínová, A., Kalafutová, Ľ.: Vnútropodnikový controlling. ELITA, Bratislava 1998
- Horváth & Partners: Nová koncepce controllingu. Profess Consulting, Praha 2004
- Mehrmann, E.: Controlling in der praxis. Gabler, Wiesbaden 2004
- Peemöller, V. H.: Controlling. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1990
- Probst, H.-J.: Controlling leicht gemacht. Redline, Heidelberg 2007
- Weber, J.: Einführung in das Controlling. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1993

- http://www.igc-controlling.org/engl/index_engl.html, 13.04.2006

KONSOLIDOVANÁ ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA AKO ZDROJ FINANČNÝCH INFORMÁCIÍ O SKUPINE PODNIKOV

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AS A SOURCE OF INFORMATION ON THE GROUP BUSINESS

Anna Grausová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: The consolidated financial statements, Holding, holding type, relations within the holding, holding functions, the explanatory ability of the consolidated financial statements

JEL Classification: G32

ABSTRACT: Holistic view of assets and businesses, an economic outcome group displayed the consolidated financial statements. Provides information to be irreplaceable importance for external users, but is also equally important source of information for internal users. We can say that through the consolidated accounts of users get a picture of the success of the group companies as a whole.

ÚVOD

Dobu, v ktorej sa nachádzame, by sme mohli charakterizovať ako postupné spájanie všetkých prvkov rozmanitého kultúrneho, politického, ekonomického a sociologického života do jedného zliateho celku. Nejde tu iba o jednoduché spájanie, ale o vytváranie úplne nových štruktúr, ktoré sa vyznačujú svojou jedinečnosťou a neopakovateľnosťou vo svojej novej podobe. Tak ako sa ľudia počas celej existencie života vyvíjali, pretvárali svoje životy, okolie a menili správanie, mení sa aj celkové ekonomické prostredie. Je to neustály pulzujúci proces, ktorý sa vyvíja a mení, aby sa odstránili všetky nežiaduce faktory vplývajúce na neustálu snahu zdokonaľovania všetkého okolo nás. V ekonomike, podobne ako v ľudskom živote, záleží aj na malých zmenách, ktoré môžu nenávratne ovplyvniť celkový dopad na všetky prvky v nej. Podnik tu môžeme prirovnať k ľudom, ktorí sa tiež podvedome spájajú do skupín, čím znásobujú svoje schopnosti.

Skupina podnikov ako jedna z foriem organizačnej koncentrácie predstavuje spôsob rastu a rozvoja podniku v trhovej ekonomike. Je to rast zameraný hlavne na ekonomické ovládanie resp. kontrolu jednej spoločnosti inou spoločnosťou bez straty právnej subjektivity. Jednotný pohľad na majetok a hospodárky výsledok skupiny podnikov, zobrazí konsolidovaná účtovná závierka (KÚZ). KÚZ poskytuje informácie, ktoré majú nezastupiteľný význam pre externých používateľov, ale je tiež nemenej dôležitým zdrojom informácií pre interných

[1] Ing. Anna Grausová, anna.grausova@gmail.com, Prof. Ing. Jozef Královič, CSc., Katedra Podnikových Financií

používateľov. Môžeme povedať, že prostredníctvom konsolidovanej účtovnej závierky získajú používatelia obraz o úspešnosti pôsobenia skupiny podnikov ako celku.

KONSOLIDOVANÁ ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA

„Termín konsolidácia vo všeobecnosti znamená upevňovanie, ustálenie, zjednotenie, spájanie, vytváranie väčšieho, usporiadanejšieho fungujúceho celku. V účtovníctve sa konsolidácia označuje ako agregácia informácií z individuálnych účtovných výkazov jednotlivých právne samostatných podnikov, tvoriacich jeden ekonomický celok, do súhrnných účtovných výkazov za celú skupinu podniku. Takáto agregácia je dôsledkom procesu spájania podnikov, väčšinou kapitálových akvizícií, ktoré vedú k „zväčšovaniu“ podniku.“[2] Prostredníctvom konsolidácie sa teda finančná situácia jednotlivých podnikateľských subjektov skupiny prenesie do finančnej situácie skupiny ako jedného celku.

Skupina podnikov ako organizačno – právna forma podnikania

V trhovej ekonomike 21. storočia by sme vzťahy medzi podnikmi nemohli charakterizovať len ako jednoduché obchodné vzťahy, ale ako zložitý mechanizmus. Každý podnik, či chce, či nechce, sa musí snažiť zvyšovať svoju konkurencieschopnosť všetkými dostupnými spôsobmi. Ide tu o hlavne o maximalizáciu efektívnosti využívania svojich ľudských, finančných a ostatných zdrojov potrebných pri raste podniku. „Bežnou a často veľmi atraktívnou formou rastu a rozvoja podniku je práve externý rast – prostredníctvom akvizície existujúcej firmy či vytvorenia ďalšej novej firmy. Ak je tento proces obmedzený len na ekonomické ovládnutie resp. kontrolu inej firmy bez straty právnej subjektivity, vzniká tzv. skupina podnikov, v praxi často označovaná ako holding.“[3]

„Všeobecným a relatívne ustáleným pojmom pre pomenovanie minimálne dvoch kapitálovo prepojených ale právne samostatných podnikov, je skupina podnikov. Toto pomenovanie je bežné najmä v angloamerickom regióne („group“), ako aj vo frankofónnych oblastiach („groupe“). Naopak, v nemeckom jazyku je viac zaužívaný pojem „Konzern“. V Európe sa koncern považuje za samostatný pojem spoločenského práva, ale nemá právnu subjektivitu, nie je teda právnickou osobou. V rámci koncernu však existuje jednotné ekonomické vedenie, čo obmedzuje ekonomickú samostatnosť podnikov, ktoré sú súčasťou koncernu.“[4] Ak vedenie skupiny alebo koncernu (pojem skupina podnikov a koncern považujeme za synonymá), zabezpečuje riadiaci orgán, v tom prípade je správne nazývať túto skupinu podnikov holdingom. V prípade, ak by to tak nebolo a vrcholový orgán koncernu má podobu riadiaceho štábu niekoľkých osôb, zvyčajne delegovaných z jeho jednotlivých podnikov, hovoríme len o vedení koncernu.[5]

Slovo holding je anglického pôvodu („to hold“), čo v preklade znamená „držať“. M. Lutter definuje holding: „Je to organizačná forma, kde na špici spojenia podnikov stojí

---

[2] Kovanicová, D. a kol.: Finanční účetnictví, světový koncept. Polygon, Praha 2002, str. 358.
[3] Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Sprint, Bratislava 2007, str. 108.
[4] Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Sprint, Bratislava 2007, str. 109.
[5] Spracované podľa Šnircová, J.: Holding. In: Válková, K. – Kráľovič, J.: Akciová spoločnosť, jej organizačné a finančné riadenie. Verlag Dashofer. Bratislava, aktualizácia február 2001

spoločnosť, ktorej hlavným účelom a vlastnou úlohou je správa podielov na iných právne samostatných spoločnostiach.“ M. Lutter pritom chápe holding ako ďalší stupeň divizionalizácie, kde v dôsledku globalizácie nie je funkčná deľba realizovaná v divíziách ako vnútorných jednotkách, ale v právne samostatných podnikoch. Ide o praktickú organizačnú formu, nie o špeciálnu právnu formu. J. Šnircová definuje holding „ako typ koncernu, kde vrcholové vedenie koncernu má právnu subjektivitu a materská spoločnosť resp. jej vlastníci sa rozhodli cieľavedome využívať svoj vplyv v skupine, ktorý im vyplýva z kapitálovej účasti v ovládaných podnikoch.“[6]

Osobitná forma holdingu existuje aj v Japonsku pod názvom „keiretsu“. Keiretsu predstavuje spojenie príbuzných firiem (často s rovnakým menom) zvyčajne okolo veľkej banky. Tá poskytuje financie silným firmám, ktoré časť prostriedkov prerozdeľujú pre menšie firmy. Výsledkom je veľmi silná previazanosť medzi spoločnosťami patriacimi do keiretsu. Banka ťaží z výhod zníženého rizika.[7]

„Z ekonomického hľadiska je holding ako zoskupenie podnikov ekonomickou jednotkou založenou na princípe jednotného vedenia (riadenia), na základe ktorého samostatné právne jednotky strácajú svoju ekonomickú nezávislosť. Strata ekonomickej nezávislosti sa deje v podmienkach právnej subjektivity jednotlivých podnikov holdingového zoskupenia, t. j. musí byť upravená na zmluvnom základe medzi dvoma (resp. viacerými) z hľadiska práva rovnocennými a nezávislými subjektmi. Z pohľadu práva je holding považovaný za samostatný pojem spoločného práva, nie však samostatný právny subjekt, lebo tento celok:

- nemá vlastnú právnu subjektivitu,
- nemá vlastné orgány (valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozornú radu ...),
- nie je platiteľom daní.“[8]

Pre správne pochopenie holdingu je dôležité vymedziť jednotlivých členov v skupine a identifikovať toky vzťahov, ktoré vznikajú medzi nimi. Najvýznamnejší vzťah, ktorý vzniká medzi jednotlivými podnikmi v skupine, je kontrola a s ňou súvisiaci vplyv v inej spoločnosti. Kontrola môže byť určená mierou účasti, t. j. podielom na základnom imaní spoločnosti, potom majetková účasť nad 50 % zakladá kontrolu a rozhodujúci vplyv, majetková účasť od 20 % do 50 % predstavuje podstatný vplyv a prípadne, keď dvaja alebo viac investorov nadobudne v jednom podniku rovnaký podiel väčší ako 20 %, sa považuje za spolukontrolu. Samozrejme vzťahy, ktoré vnikajú medzi jednotlivými podnikmi nemôžeme obmedziť len na kontrolu, sú tu veľmi významné obchodné vzťahy (odberateľsko-dodávateľské) a rovnako významné finančné vzťahy. Jednotlivé typy podnikov v holdingu môžeme charakterizovať[9]:

Materská spoločnosť je podnik, ktorý má v inom podniku rozhodujúci vplyv, uplatňuje v ňom svoju kontrolu.

Dcérsky podnik je podnik, ktorý je kontrolovaný iným podnikom (materským podnikom), ktorý v ňom má rozhodujúci vplyv.

Pridružený podnik je podnik, v ktorom materský podnik vlastní podiely, ktoré mu však už nezaručujú kontrolu v nich, ale prostredníctvom nich získa podstatný vplyv (zúčastňuje sa rozhodovania o tomto podniku, ale rozhodujúce slovo má iný vlastník).

---

[6] Šnircová, J.: Holding. In: Válková, K. – Kráľovič, J.: Akciová spoločnosť, jej organizačné a finančné riadenie. Verlag Dashofer. Bratislava, aktualizácia február 2001

[7] Spracované podľa Kassay, Š.: Korporačné a holdingové štruktúry. STRATEG, Nové Zámky 1999, str. 37

[8] Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2007, str. 111.

[9] Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2007, str. 110.

Spoločný podnik je podnik, ktorý spoločne s inými podnikom (resp. podnikmi) rovnoprávne a spoločne kontroluje iný podnik, pričom ani jeden z nich v ňom nemá rozhodujúci vplyv. Miera vplyvu materského podniku je označovaná ako spolukontrola.

Vnútroskupinové vzťahy a toky medzi materskou spoločnosťou a podnikmi skupiny (dcérsky podnik, pridružený podnik, spoločný podnik) sú do veľkej miery závislé na intenzite vzťahov determinovaných najmä typom holdingu, ako aj druhom a početnosťou subjektov, ktoré zoskupuje. V zásade možno tieto vzťahy zatriediť do kategórií[10]:

1. právno-finančné vzťahy,
2. technicko-obchodné vzťahy,
3. personálne vzťahy.

Do **právno-finančných vzťahov** sa podniky skupiny dostávajú už okamihom ich začlenenia do skupiny tým, že jedna, resp. viac spoločností, vlastní určitý podiel na kapitáli inej spoločnosti. Pritom skutočne uplatňovaná miera riadenia a kontroly nie je nevyhnutne meraná percentom kapitálových podielov. Závisí predovšetkým od percenta hlasovacích práv na valnom zhromaždení akcionárov a od reálnej potreby percenta hlasov na presadenie vlastných záujmov na valnom zhromaždení. Rovnakému percentuálnemu podielu na kapitáli môžu teda zodpovedať vzťahy závislosti rôznej intenzity z dôvodu napr.:

- existencie akcií s dvojnásobným hlasovacím právom alebo bez hlasovacích práv,
- rozptýlenia časti akcií medzi malými „nevýznamnými“ akcionármi a
- v neposlednom rade z dôvodu fenoménu nepriamych účastí.

Technicko-obchodné vzťahy sa týkajú zmluvných práv a foriem spolupráce s cieľom ťažiť z výhod koncentrácie prostriedkov. Rozlišujeme pritom technickú a technologickú spoluprácu (ako sú napr. výhradné práva, koncesie, licencie, prenájom technických zariadení) a administratívnu spoluprácu (napr. využívanie spoločných oddelení v sídle holdingu, poskytovanie spoločných služieb, poskytovanie personálu a pod.) za príslušné poplatky či nájomné.

Personálne vzťahy a prepojenia podnikov spočívajú na kontrole viacerých spoločností jednou osobou alebo malou skupinou osôb. Bez toho, aby existovali iné zmluvné alebo finančné vzťahy medzi takýmito spoločnosťami, podliehajú tieto jednotnému vedeniu (jednej „moci“), ktoré koordinuje ich aktivity v skupine a – možno povedať – aj „pre skupinu“.

Existujúce vzťahy medzi podnikmi, ktoré nadobúdajú charakter priamych alebo nepriamych prepojení[11], sú základom členenia holdingov na[12]:

1. **holdingové zoskupenia s radiálnymi vzťahmi (radiálny holding)**, keď každý dcérsky podnik skupiny je priamo pripojený k materskej spoločnosti na základe priameho vplyvu, t. j. kapitálového podielu materskej spoločnosti v dcérskom podniku. Výhodou tohto typu holdingovej štruktúry je bezprostredná kontrola všetkých dcérskych podnikov materskou spoločnosťou. Najbohatšie vnútroskupinové vzťahy a toky sa zvyčajne vyskytujú medzi materskou spoločnosťou a každým dcérskym podnikom, niektoré toky (toky obchodného

[10] Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2007, str. 112.

[11] Priamym prepojením by sme mohli chápať vlastníctvo investičných cenných papierov a vkladov, ktoré sú súčasťou finančného majetku danej obchodnej spoločnosti. Pod nepriamym prepojením rozumieme vlastníctvo investičných cenných papierov a vkladov, ktoré sú súčasťou finančného majetku niektorého z dcérskych podnikov tejto obchodnej spoločnosti.

[12] Zalai, K.a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2007, str.114.

typu, resp. vnútroskupinové pôžičky) však môžu byť realizované aj medzi dcérskymi podnikmi navzájom.

2. **holdingové zoskupenia s pyramidálnymi vzťahmi (pyramidálny holding)**, keď sa priamy vzťah matka – dcéra obmedzuje len na pár podnikov skupiny a ďalšie sú ovládané nepriamo cez niekoľkostupňové kapitálové prepojenia. Pyramidálna štruktúra je pre holding typickejšia. Takéto usporiadanie umožňuje vlastníkom materskej spoločnosti, s relatívne malým objemom vloženého kapitálu, cez systém nepriamych kapitálových účastí kontrolovať rentabilitu ich investovaného kapitálu. Rovnako úlohy, ktoré vyplývajú z riadenia podnikov v skupine, bývajú z materskej spoločnosti presúvané (delegované) na menší počet bezprostredných dcérskych podnikov ako medzistupňov holdingu, ktoré zabezpečujú strategické, resp. operatívne riadenie im podriadených, zvyčajne predmetom činnosti príbuzných podnikov v holdingovej pyramíde. Väčšina obchodných vzťahov a tokov prebieha v jednotlivých vetvách holdingovej pyramídy, pre podniky z rôznych vetiev pripadajú do úvahy najmä vnútroskupinové pôžičky.

3. Špecifickým typom štruktúry skupiny podnikov je tzv. **cyklická štruktúra.** Je charakteristická tým, že sa v nej uzatvára jedna alebo aj viac kapitálových kruhových väzieb. Vzniká tak skupina podnikov bez materskej spoločnosti. Najjednoduchším prípadom sú tri spoločnosti, kde prvá má podiel na druhej, druhá na tretej a tretia spätne na prvej.

Významným klasifikačným kritériom, ktoré vymedzuje typy holdingov a podstatne determinuje charakter vzťahov medzi podnikmi v holdingovom zoskupení, je typ koncentrácie, resp. predmet činnosti podnikov zoskupenia. V závislosti od typu koncentrácie zoskupenia podnikov (v zmysle odborov podnikania) možno identifikovať:[13]

1) **Horizontálne zoskupenie (koncentráciu)** – predstavuje spájanie podnikov rovnakých alebo príbuzných oblastí podnikania. Požadovaný synergický efekt holdingu s potom dosahuje formou vyššieho stupňa špecializácie výroby, zvýšenia využitia výrobných kapacít, úspor z rozsahu produkcie, ale aj vylúčením konkurencie na trhu a zvýšením konkurenčnej sily oproti nezdruženým podnikom v odvetví. Pre tento typ holdingového zoskupenia podnikov popri typicky finančných kapitálových tokoch bývajú bežné kapitálové toky spojené so vzájomnou spoluprácou, t.j. vyplývajúce zo vzťahov technickej, technologickej a administratívnej spolupráce týchto podnikov s rovnakým, resp. príbuzným predmetom činnosti (napr. prenájom technických zariadení, personálny prenájom, poskytnutie licencií, technologických postupov...).
2) **Vertikálne zoskupenie (koncentráciu)** – spája podniky rozdielnych odborov činností, ktoré však na seba nadväzujú ako čiastkové činnosti (etapy) celkového transformačného procesu od spracovania suroviny až po predaj finálneho produktu. Požadovaný synergický efekt holdingu sa dosahuje zabezpečením vstupov v požadovanom čase, objeme a kvalite, teda znížením rizika závislosti na cudzích dodávateľoch na jednej strane a užším spojením s trhom (zákazníkom) na strane druhej. Pre tento typ holdingového zoskupenia podnikov sú typické najmä kapitálové toky obchodného typu, ktoré pramenia zo vzájomných dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Ich intenzita a frekvencia zvyčajne postačujú na účelové finančné riadenie, bez potreby presúvať kapitál z podniku

[13] Zalai, K.a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2007, str. 116.

do podniku prostredníctvom iných nástrojov (napr. kapitálovými tokmi finančného typu). Operatívne riadenie skupiny podnikov sa tak stáva efektívnejšie.

3) **Konglomerátne zoskupenie (koncentráciu)** – spája podniky rôznych odborov činnosti, ktoré pôsobia na vzájomne nesúvisiacich trhoch. Prioritným motívom vzniku tohto typu koncentrácie nie je dosiahnutie synergického efektu ale diverzifikácia rizika rozložením kapitálu a činností do rôznych podnikateľských aktivít. Tento typ holdingového zoskupenia je najnáročnejší na kapitál i na riadenie. Vzhľadom na to, aj vo svete prevládajú tendencie zužovať rozsah činností veľkých zoskupení podnikov a zameriavať kapitál aj úsilie v smere rozvoja hlavného biznisu. Z rôznorodosti činností konglomeráneho zoskupenia podnikov vyplýva, že vzájomné obchodné vzťahy medzi nimi sú skôr výnimočné ako bežné. Náročnosť riadenia takto diverzifikovaného holdingu zasa obmedzuje snahu materskej spoločnosti kontrolovať a riadiť dcérske podniky len na oblasť zásadných strategických rozhodnutí, nie operatívne zásahy. Preto aj vnútroskupinové toky majú nižšiu intenzitu a frekvenciu ako v predchádzajúcich prípadoch, zvyčajne sú to len toky finančného typu, ako dividendy, kapitálové vklady a v prípade potreby operatívneho presunu kapitálu vnútroskupinové pôžičky.

J. Šnircová vymedzuje typy holdingov podľa funkcie materskej spoločnosti zoskupenia, podľa miery jej ovplyvňovania jednotlivých podnikov skupiny nasledovne[14]:

1. **Správny holding**, v ktorom materská spoločnosť plní iba funkciu správcu portfólia akcií a vybavuje záležitosti akcionárov. Môže prípadne vykonávať poradenskú činnosť pre dcérske podniky. Tento typ holdingov vzniká s cieľom poskytovať široký servis svojim akcionárom. Zakladajú ho samotní akcionári existujúcich spoločností tak, že do základného imania holdingovej spoločnosti vkladajú ako vecný vklad akcie, ktoré majú v dcérskych spoločnostiach týmto postupom založených. Materská spoločnosť vo vzťahu k dcérskym podnikom v tomto prípade vykonáva práva vlastníka, ktoré jej prináležia na valnom zhromaždení, príp. v dozornej rade. Zvyčajne nemá priamy vplyv na manažment dcérskeho podniku. Správny holding sa vyznačuje málo intenzívnymi vnútroskupinovými vzťahmi a tokmi. Tradičné sú právno-finančné vzťahy, z ktorých pramenia toky distribúcie dividend alebo transakcie s majetkovými účasťami v skupine. Do úvahy pripadá aj administratívna spolupráca a s ňou spojené kapitálové toky obchodného charakteru.
2. **Finančný holding**, v ktorom materská spoločnosť plní najmä funkciu zabezpečovania financií pre rozvoj holdingu ako celku. Túto funkciu realizuje predovšetkým vo vzťahu k okoliu holdingu na základe svojej silnejšej trhovej pozície, ako je pozícia jednotlivých dcérskych podnikov zoskupenia. To jej umožňuje získavať kapitál pre skupinu:
   - operáciami na kapitálovom trhu,
   - vydávaním holdingových dlhopisov,
   - financovaním lízingových zmlúv,
   - získavaním úverových zdrojov od obchodných bánk.

Takto získaný kapitál môže „postupovať“ do vnútra skupiny na miesto jeho potreby, napr. poskytovaním úverov podnikom v skupine za výhodnejších podmienok ako sú na kapitálovom trhu v externých peňažných ústavoch (prostredníctvom vnútroskupinových pôžičiek), ale aj dodatočnými kapitálovými vkladmi do dcérskych podnikov. Pre potreby sústredenia interného kapitálu vytvoreného v skupine môže využiť holdingové zmluvy o odvode časti zisku. Pre finančný holding – z dôvodu zabezpečenia jeho spomínaných funkcií – sú typické intenzívnejšie

[14] Šnircová, J.: Holding. In: Válková, K. – Kraľovič, J. a kol.: Akciová spoločnosť, jej organizačné a finančné riadenie. Bratislava: Verlag Dashofer. aktualizácia február 2001

vnútroskupinové vzťahy a toky, najmä finančného charakteru. Pri neexistencii obchodných vzťahov medzi podnikmi zoskupenia slúžia na zhromaždenie a realokáciu kapitálu popri dividendách a kapitálových vkladoch najmä vnútroskupinové pôžičky.

3. **Manažment-holding (riadiaci holding)**, keď materská spoločnosť uplatňuje cieľavedomý riadiaci vplyv v skupine a jej manažment aktívne zasahuje do činnosti dcérskeho podniku (už nielen cez orgány spoločnosti). Z hľadiska intenzity a charakteru zásahov do činnosti dcérskeho podniku potom rozlišujeme:
   - Strategický holding, kedy sa riadenie zo strany materskej spoločnosti obmedzuje na formuláciu strategických cieľov a koordináciu činnosti jednotlivých podnikov skupiny v smere dosiahnutia vytýčených cieľov, na riadenie ich finančnej a investičnej činnosti a obchodnej politiky.
   - Centralistický resp. operatívny holding, kedy materská spoločnosť sústreďuje do svojich rúk takmer všetky rozhodnutia, vrátane operatívnych. Manažment jednotlivých dcérskych podnikov sa stáva vykonávateľom rozhodnutí materskej spoločnosti, bez adekvátneho vplyvu na riadenie svojho podniku.

Pre manažment-holding, najmä v jeho centralistickej podobe, sú typické bohaté vnútroskupinové vzťahy a toky. V spojení s existenciou obchodných vzťahov medzi podnikmi zoskupenia je tu evidentná snaha riadiaceho centra holdingu ovplyvňovať finančnú situáciu (najmä zisk) jednotlivých dcérskych podnikov určovaním objemu predaja v rámci skupiny, predajných cien, lehôt splatnosti, ... „Deformovanie“ výsledkov dcérskych podnikov však môže viesť k demotivácii jeho manažmentu. Okrem toho naráža na legislatívne bariéry (najmä daňová legislatíva v oblasti určovania cien vnútroskupinových transakcií) a bariéry ochrany menšinových vlastníkov.

Vypovedacia schopnosť konsolidovanej účtovnej závierky pre jej používateľov

Ak chceme vysvetliť ekonomickú podstatu konsolidácie a konsolidačných metód, musíme vychádzať z informačných požiadaviek používateľov konsolidovaných výkazov. Medzi ich hlavných používateľov patria vlastníci materskej spoločnosti – teda akcionári. Akcionári predstavujú pre podnik významný zdroj investícií. Je pre nich nevyhnutné sledovať informácie o finančnej výkonnosti skupiny z viacerých dôvodov. Hlavným dôvodom je správne rozhodnutie o tom, kam investovať a získavanie spätnej väzby.

„Potreba takýchto informácií a tým pádom aj súhrnných výkazov vznikla v okamihu, keď individuálne účtovné výkazy nedokázali verne zobraziť stav majetku podnikov v skupine, a to z dôvodu oceňovania majetku, teda aj cenných papierov (kapitálových účastí), obstarávacou – historickou cenou, ktorá je často odlišná od hodnoty majetku pripadajúceho na tieto účasti. Ďalším významným dôvodom ich potreby sa stali čoraz pevnejšie vnútroskupinové vzťahy koordinované politikou špičky skupiny, ktoré dokázali prostredníctvom vnútropodnikových tokov a transferov zmeniť obraz o majetkovej a finančnej situácii jednotlivých podnikov skupiny.“[15] „Čím intenzívnejšie boli hospodárske a právne vzťahy samostatne pôsobiacich podnikov s ostatnými podnikmi v skupine, tým ťažšie bolo ich porovnávanie a analýza.“[16]

[15] Zalai, K.a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2007, str. 119.
[16] Sedláček, J. – Hvoždárová, J.: Analýza konsolidovaných účtovných výkazov (kvantitatívny prístup) /1. In: ÚAD, č. 2/2002, str. 47.

Konsolidovaná účtovná závierka (KÚZ) sa tak stala pohľadom na celú skupinu podnikov (v konsolidačnom poli) a tiež dôležitým zdrojom informácií. Ukazuje celkový výsledok jednotne riadených ekonomických činností skupiny, ktorý vzniká jej kontaktom s okolím skupiny. Výsledky dosahované z výmeny výkonov medzi podnikmi konsolidovaného celku navzájom sa pri tom neutralizujú. Má teda význam ako informačný zdroj pre veriteľov, vlastníkov podielov, individuálnych členov skupiny a ostatných externých používateľov. Na druhej strane však rôzne prístupy k zostavovaniu konsolidovaných výkazov v jednotlivých krajinách, mnohotvárnosť konsolidačných pravidiel, právo voľby štruktúr výkazov aj údajov skresľujú v istom zmysle skutočnosť a sťažujú porovnateľnosť konsolidačných celkov navzájom.[17]

Na rozdiel od individuálnej účtovnej závierky, ktorá spolu s finančným účtovníctvom podniku plní okrem iného aj dokumentačnú a kontrolnú funkciu na daňové účely alebo na rozhodovanie o alokácii hospodárskeho výsledku, je poslaním KÚZ jej spravodajská funkcia. Informácie z konsolidovanej účtovnej závierky majú význam nielen pre interných používateľov, ale najmä pre externých používateľov, ktorým poskytuje informácie umožňujúce posúdiť tak hospodársku situáciu skupiny podnikov ako celku, ako aj stabilitu a dôveryhodnosť samostatných účtovných jednotiek v skupine podnikov. Ako príklad informačných potrieb externých používateľov možno uviesť[18]:

- **banky**, ktoré vyžadujú konkrétne údaje na rozhodovanie o úveroch,
- **obchodných partnerov**, ktorí pri vstupe do dodávateľsko-odberateľských vzťahov môžu získať verný obraz o potenciálnom partnerovi iba prípade súbežnej analýzy informácií z individuálnej aj konsolidovanej účtovnej závierky.
- **potenciálneho investora**, ktorý sa prostredníctvom trhu cenných papierov rozhoduje, do akého podniku má investovať svoje vklady. Pre úplný obraz majetkovej, finančnej a výnosovej situácie potrebuje poznať údaje z KÚZ vtedy, keď je investícia určená do podniku kapitálovo prepojeného v rámci skupiny podnikov.

K iným používateľom informácií z konsolidovanej účtovnej závierky patria[19]:

- **menšinový vlastníci spoločnosti**, objektom ich záujmu je podnik skupiny, v ktorom majú svoje podiely. Jeho finančná situácia však môže byť ovplyvnená rozhodnutiami riadiaceho centra holdingu, cítia potrebu chrániť sa pred rizikom poznaním skupiny ako celku, ktorého je ich podnik súčasťou,
- **vlastníci materskej spoločnosti**, objektom ich záujmu je skupina ako celok, často stotožňovaná so samotnou materskou spoločnosťou (v závislosti od koncepcie konsolidovanej účtovnej závierky), zaujíma ich najmä výkonnosť tejto ekonomickej jednotky, ktorá sa premieta do rastu hodnoty ich akcií, resp. podielov v materskej spoločnosti, jednotlivé podniky skupiny môžu byť objektom záujmu pri ich hodnotení ako investície, do ktorej alokovali kapitál materskej spoločnosti alebo z hľadiska ich prínosu pre rast hodnoty skupiny ako celku,
- **manažment materskej spoločnosti**, vzhľadom na zodpovednosť voči vlastníkom aj voči externým subjektom sa zaujíma o vyššie menované okruhy, navyše objektom jeho záujmu

[17] Spracované podľa Sedláček, J. – Hvoždárová, J.: Analýza konsolidovaných účtovných výkazov (kvantitatívny prístup) /1. In: ÚAD, č. 2/2002, str. 47.
[18] Spracované podľa Sedláček, J. – Hvoždárová, J.: Analýza konsolidovaných účtovných výkazov (kvantitatívny prístup) /1. In: ÚAD, č. 2/2002, str. 47.
[19] Zalai, K.a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2007, str. 128.

môžu byť vnútroskupinové toky a transfery, ak sú predmetom a nástrojom riadenia skupiny (v závislosti od typu skupiny).

Podľa Rámcovej osnovy „**zamestnanci** a ich zástupcovia, ktorí majú záujem o informácie o stabilite a ziskovosti ich zamestnávateľov. Zaujímajú sa tiež o informácie, ktoré im umožňujú posúdiť schopnosť podniku poskytovať odmeny, dôchodkové pôžičky a pracovné príležitosti.“[20]

ZÁVER

„Základné ekonomické poznatky potvrdzujú, že dlhodobo existuje mnoho spôsobov, ako môže firma domicilovaná v jednej krajine získať majetkový podiel v iných krajinách. Hoci v zásade väčšina rozvinutých krajín veľmi precízne reguluje vzťahy v tejto oblasti súvisiace predovšetkým s charakterom a predmetom podnikania takýchto medzinárodných subjektov, vytvorila globalizácia enormný tlak na to, aby proces expanzie firiem, najmä na nové trhy, bol pružný a rýchly.“[21]

Jedným zo spôsobov expanzie je spájanie podnikov do skupín. Toto spájanie vytvára špecifické formy organizácie podnikania, ktoré pozostávajú minimálne z dvoch právne samostatných podnikov.

Za skupinu podnikov ako jednotný ekonomický celok má povinnosť materská spoločnosť zostavovať konsolidovanú účtovnú závierku. Údaje z konsolidovanej účtovnej závierky skupiny vyjadrujú jej priemernú úroveň dosahovaných finančných výsledkov. Postup finančnej analýzy, ako aj zvolené metódy, závisia od cieľa, ktorý sledujeme.

[20] Medzinárodné účtovné štandardy. Košice: HZ Košice, 2000, str. 50.
[21] Baláž, P. – Verček. P.: Globalizácia a nová ekonomika. Bratislava: Sprint, 2002, str. 118.

POROVNANIE REÁLNYCH OPCIÍ A ČISTEJ SÚČASNEJ HODNOTY PRI OBMEDZENÝCH ZDROJOCH[1]

NORA GRISÁKOVÁ, JAKUB KINTLER[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Čistá súčasná hodnota, Reálne opcie, Obmedzené zdroje

ABSTRAKT
In this paper we show the different between two principles of investment project ranking. The first of these principles is net present value; the second one is real option theory. There will be some cases in investment decision when it is better to wait with investing some time period and make the decision later. With this conception could not work net present value, but real option is good for this. With using real option theory we have some restriction. One of them is that the investititon is completely irreversible. When we make a decision to invest, we cannot sell the investition.

ÚVOD

Pri hodnotení investičných projektov nie vždy postačuje najviac používaná metóda čistej súčasnej hodnoty. V niektorých prípadoch vyvstáva otázka, či nie je lepšie rozhodnutie o investovaní odložiť o jedno časové obdobie. V tomto prípade nastupuje koncepcia reálnych opcií. Pri použití tejto metódy je nutné dodržať niekoľko základných podmienok. Jenou z nich je nenávratnosť investície – ak sa rozhodneme uskutočniť investíciu, tá je natoľko jedinečná, že nie je možné odpredať ju ďalej. Teória reálnych opcií vychádza z finančných opcií, pričom obidve tieto koncepcie majú spoločné aj rozdielne znaky. Oproti finančným opciám pri investičných projektoch nie sú známe historické dáta vývoja podkladového aktíva, nakoľko každá investícia je jedinečná a je veľmi komplikované nájsť niekoľko rovnakých investičných projektov. Rozdiely medzi finančnými a reálnymi opciami znázorňuje nasledujúca tabuľka

Tabuľka Chyba! V dokumente nie je žiaden text v zadanom štýle.**.1 Rozdiely medzi finančnými a reálnymi opciami**

	Finančné opcie	Reálne opcie
Možnosť ovplyvniť cenu podkladového aktíva	nie	áno
Existencia historického vývoja ceny podkladového aktíva	áno	nie

[1] Tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ a SAV č. 1/0410/10 „Teoretické aspekty regulácie sieťových odvetví v podmienkach globalizácie vývoja ekonomiky“, zodpovedný riešiteľ prof. Eleonora Fendeková, v rozsahu 100%.

[2] *Ing. Nora Grisáková, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: nora.mikušová@euba.sk*
Ing. Jakub Kintler, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: Jakub.kintler@euba.sk

Reálne opcie nemajú len ekonomické interpretácie. Dixit a Pindick uvádzajú ako príklad reálnej opcie manželstvo. V tomto prípade šťastie manželov závisí od náhodných udalostí, ktoré sa v ich živote vyskytnú. Expiračná cena opcie (manželstva) rastie s rastúcimi náklady na rozvod alebo sociálnym odsúdením rozluky manželov. Čím sú tieto prekážky väčšie, tým je pre mladý pár výhodnejšie so sobášom počkať a nájsť si vyhovujúcejšieho partnera.

Ďalším príkladom reálnej opcie môže byť rozhodnutie o výške dosiahnutého vzdelania. Reálnu opciu v tomto prípade predstavuje možnosť ďalšieho štúdia, ktorým sa na niekoľko rokov študenti vzdávajú možnosti zárobku (expiračná cena opcie), avšak očakávajú vyššiu mzdu v budúcnosti.

OBMEDZENÉ ZDROJE

Uveďme si rozdiel medzi koncepciou reálnych opcií a koncepciou čistej súčasnej hodnoty. Pre jednoduchosť abstrahujme od časového horizontu a predpokladajme obmedzené zdroje investície.

Predpokladajme, že pri geologickom prieskume spoločnosť objavila ložisko uhlia. Veľkosť náleziska je sa odhaduje na 1 000 tis. ton uhlia. Cena uhlia je 85 eur za tonu, pričom predpokladáme, že cena v budúcnosti vzrastie s pravdepodobnosťou 0,6 na 110 eur/tona a klesne s pravdepodobnosťou 0,4 na 50 eur/tona. Keďže spoločnosť sa už zaoberá ťažbou lignitu, uvažuje iba s variabilnými nákladmi vo výške 60 eur/tona.

Spoločnosť stojí pred rozhodnutím, či vôbec začať s ťažbou z uvedeného zdroja, ak áno, či *„teraz“* (Stratégia 0), alebo odložiť ťažbu o rok (Stratégia I). Predpokladáme, že všetko uhlie, ktoré bolo vyťažené sa okamžite predá za aktuálnu trhovú cenu. Ďalej predpokladáme, že trhové riziko je perfektne diverzifikované, a teda budúce peňažné toky diskontujeme bezrizikovou úrokovou mierou 10 % ročne.

Premenné vstupujúce do modelu sú nasledovné:
P_0 – cena uhlia v čase 0,
P_1 – cena uhlia v čase 1,
r – bezriziková úroková miera,
q – pravdepodobnosť zvýšenia ceny výrobku,
$(1\text{-}q)$ – pravdepodobnosť zníženia ceny výrobku
N – variabilné náklady,
Q – celkový objem uholného ložiska

ROZHODOVANIE NA ZÁKLADE ČISTEJ SÚČASNEJ HODNOTY

Čistá súčasná hodnota je rozdiel súčasnej hodnoty príjmov a súčasnej hodnoty nákladov spojených s investíciou. V prípade, že je čistá súčasná hodnota kladná, t.j. diskontované príjmy sú vyššie ako diskontované náklady, manažér odporúča akceptovať investíciu. Pri zápornom znamienku je investičná príležitosť zamietnutá.

Stratégia 0 rozhoduje o tom, či vlastne odporučiť investíciu na zrealizovanie. Čistá súčasná hodnota uvedenej investície je nasledovná:

$$\begin{gathered} NPV_0 = príjmy - výdavky = \\ = P_0 \times Q - VC \times Q = \\ = 85\,000 - 50\,000 \\ NPV_0 = 25\,000 > 0 \end{gathered}$$

Kde:
P_0 – cena lignitu v roku rozhodovania
Q – objem vyťaženého lignitu
VC – náklady ťažby na tonu lignitu

Na základe uvedeného by sme odporučili investíciu k realizovaniu ($NPV_0 = 25\,000\ tis > 0$).

Stratégia I uvažuje s tým, či by nebolo výhodnejšie odložiť rozhodnutie o jedno časové obdobie (v našom prípade jeden rok). V tomto prípade musíme uvažovať s pravdepodobnosťou zmeny ceny lignitu, ktorá môže byť vyššia, ale aj nižšia pri určitej odhadnutej pravdepodobnosti.

Zvýšenie ceny

$$NPV_I^{up} = príjmy - výdavky =$$
$$= \frac{P_1^{up} \times Q - VC \times Q}{(1+r)} =$$
$$= 100\,000\ tis - 54\,545{,}45\ tis$$
$$NPV_I^{up} = 45\,454{,}55\ tis$$

Zníženie ceny

$$NPV_I^{down} = príjmy - výdavky =$$
$$= \frac{P_1^{down} \times Q - VC \times Q}{(1+r)} =$$
$$= 45\,454{,}55\ tis - 54\,545{,}45\ tis$$
$$NPV_I^{down} = -9\,090{,}91\ tis$$

Kde:
up - nárast ceny tovarov
down - pokles ceny tovarov

Keďže nárast, prípadne pokles ceny uhlia nastáva s určitou pravdepodobnosťou, musíme do rozhodnutia zahrnúť obidve tieto alternatívy:

$$NPV_I = q \times NPV_I^{up} + (1-q) \times NPV_I^{down}$$
$$NPV_I = 0{,}6 \times 45\,454{,}55\ tis + 0{,}4 \times (-9\,090{,}91\ tis)$$
$$NPV_I = 23\,636{,}36\ tis > 0$$

Čistá súčasná hodnota stratégie 0 je väčšia ako stratégie I, preto by odporúčanie malo znieť „ťažiť okamžite“ a neodkladať ťažbu o rok. (poznamenávame, že rozhodnutie o ťažbe, ťažbe „teraz“ prípadne ťažbe „neskôr“ sa musí manažér rozhodnúť v čase 0 – t.j. okamžite a neskôr svoje rozhodnutie už nemôže zmeniť)

ROZHODOVANIE NA ZÁKLADE REÁLNEJ OPCIE

Pri koncepcii reálnych opcií sa tak isto rozhodujeme medzi stratégiou 0 alebo stratégiou I (ťažiť okamžite, prípadne odložiť ťažbu o jeden rok). Na rozdiel od koncepcie čistej súčasnej hodnoty pri „odloženom“ rozhodnutí o ťažbe už budeme mať informáciu, či cena lignitu vzrástla alebo klesla. To znamená, že pri poklese ceny sa ešte vždy môžeme rozhodnúť neťažiť.

Čistá súčasná hodnota investície „dnes“ sa vypočíta rovnako, ako bolo uvedené v predchádzajúcom prístupe ($NPV_0 = NPV_0^{RO} = 25\,000\ tis > 0$). Rozdiel nastáva pri stratégii I - „stratégia odloženia“ ťažby. V prípade reálnych opcií sa investor rozhodne ťažiť iba v prípade nárastu ceny uhlia ($NPV_I^{up} = NPV_I^{RO,up} = 45\,454{,}55\ tis$) . Ak cena klesne, nevyužije opciu a rozhodne sa neťažiť ($NPV_I^{RO,down} = 0$). V tomto prípade bude rozhodnutie nasledovné:

$$NPV_I^{RO} = q \times NPV_I^{RO,up} + (1-q) \times NPV_I^{RO,down}$$
$$NPV_I^{RO} = 0{,}6 \times 45\,454{,}55\ tis + 0{,}4 \times 0$$
$$NPV_I^{RO} = 27\,272{,}73\ tis > 0$$

Podľa tejto koncepcie by mal manažér odporučiť počkať s ťažbou, nakoľko

$$NPV_I^{RO,up} > NPV_0^{RO}$$
$$27\,272{,}73\ tis > 25\,000\ tis$$

ZÁVER

Každý z uvedených prístupov ohodnocuje investíciu inak. Podľa prístupu čistej súčasnej hodnoty má investícia hodnotu 25 000 tis €, v prípade reálnych opcií má tá istá investícia hodnotu 27 272,73 tis €, pričom každý z prístupov považuje za optimálnu úplne inú stratégiu.

Rozdiel $NPV_I^{RO} - NPV_0 = 27\,272{,}23tis - 25\,000tis = 2\,272{,}73\ tis$ predstavuje hodnotu, ktorú je investor ochotný zaplatiť za možnosť rozhodnúť sa „teraz alebo neskôr“ – predstavuje hodnotu opcie, prípadne náklady stratených príležitostí.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. SCHOLLEOVÁ H.: Reálne opce. 1. Vydanie Praha, Oeconomica, 2005. 102 strán. ISBN 80-245-0868-0
2. GUTTENOVÁ, D., VOJTEKOVÁ, M., Opcie ako nástroj investičného rozhodovania (elektronický zdroj) http://mat.fsv.cvut.cz/komisevstez/30vstez/sbornik/guttenova_vojtekova_30_vstez.pdf 10. 10. 2010
3. CHLADNA, Z.: Determination of optimal rotation period under stochastic wood and carbon prices. Viedeň, Forest Policy and Economics 9 (8), 2007, p. 1031–1045.
4. COPELAND, T.—ANTIKAROV V.: *Real Options: A Practitioner's Guide*, TEXERE, New York, 2001
5. Starý, O., 2003. *Reálné opce.* Praha : autor neznámý, 2003. 80-902514-6-3.
6. COX, J. C.—ROSS, S. A.—RUBINSTEIN, M.: *Option Pricing: A Simplified Approach*, Journal of Financial Economics, Vol. 7, p. 229-263, 1979. Dostupné na: http://www.isb.uzh.ch/studium/courses06-07/pdf/crrarticle.pdf
7. Dixit, A. K. – Pindyck, R. S.: Investment Under Uncertainty, Princeton Uvenersity Press, New Jersey, 1993, ISBN 0-691-04310-9
8. TÓTHOVÁ, Alena - TÓTH, Miroslav. Začlenenie riadenia nákladov podľa aktivít do systému controllingu holdingu. In Riadenie a prezentácia finančných procesov podnikov a holdingových zoskupení v trhovej konkurencii krajín EÚ I. : [zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2974-7, s. 105-116.

9. TÓTH, Miroslav - TÓTHOVÁ, Alena. Controlling fixných nákladov podniku. In Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu. - Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu, 2010. ISSN 1337-0510, 2010, roč. 5, č. 12, s. 40-47.
10. TÓTHOVÁ, Alena - TÓTH, Miroslav. Význam riadenia a prezentácie plánovacích procesov podnikov a holdingových zoskupení. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej v rámci podujatí k 70. výročiu založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 480-489.
11. TÓTH, Miroslav - TÓTHOVÁ, Alena. Procesný prístup ku kalkuláciám - faktor úspešnosti podniku. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej v rámci podujatí k 70. výročiu založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 473-479.
12. TÓTH, Miroslav - TÓTHOVÁ, Alena. Zobrazenie nákladov v účtovníctve podniku. In Ekonomika, financie a manažment podniku III. : medzinárodná vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2851-1.
13. KINTLER JAKUB. Cenový manažment firmy a cena / Jakub Kintler. In Ekonomika, financie a manažment podniku III. [elektronický zdroj] : medzinárodná vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave : Bratislava, 5.11.2009 / zostavovatelia: Peter Markovič, Elena Šúbertová. – Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. - ISBN 978-80-225-2851-1.
14. KINTLER JAKUB. Nákladovo orientované metódy cenotvorby / In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009 [elektronický zdroj] : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie : 14.5.2009 Bratislava / zostavovateľ zborníka Miroslav Tóth ; vedeckí oponenti: Ľubica Füzyová, Vladimír Mišík, Mária Režňáková. - Bratislava : Katedra podnikovohospodárska FPM EU, 2009. - ISBN 978-80-225-3738-5. - S. 226-231.

METÓDY VEDECKEJ PRÁCE V DISCIPLÍNÁCH EKONOMIKY, MANAŽMENTU A FINANCIÍ PODNIKU - 2010

Miroslav Grznár

Úvod

Do prípravy doktoranda na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave na spracovanie témy doktorandskej dizertačnej práce patrí aj zoznámenie sa s metódami a postupmi, ktoré sa využívajú jednak vo vedeckej práci všeobecne a jednak pri písaní kvalifikačných prác v ekonomických odboroch v podnikovej ekonomiky, manažmentu a financií.

Význam poznania a praktického ovládania týchto metód spočíva predovšetkým v tom, že:

- bez znalosti overených metód a postupov vedeckého skúmania a interpretácie javov ťažko môže mladý vedecký pracovník prísť k novým vedeckým poznatkom, iba ak náhodou,

- k štandardom projektu doktorandskej práce patrí zaradenie kapitoly, ktorá býva označená ako Metódy a metodika spracovania dizertačnej (doktorandskej) práce. Tu sa žiada jednoznačne uviesť aké vedecké metódy dizertant predpokladá že vo svojom bádaní a uvádzaní výsledkov použije. Keď takáto časť v dizertačnej práci absentuje, môžu vzniknúť pochybnosti, či uchádzač metódy vedeckej práce vôbec pozná,

- od oponentov dizertačných prác sa požaduje, aby sa vo svojom posudku vyjadrili aj k vhodnosti použitých vedeckých metód riešenia témy a prezentácie výsledkov. Teda budú tieto metódy v práci hľadať.

Je preto vhodné, ak sa mladý vedecký pracovník, ešte pred samotným spracúvaním dizertačnej práce, zoznámi s najčastejšie používanými metódami vedeckého skúmania a vyberie si v spolupráci so svojim školiteľom tie, ktoré budú najvhodnejšie k spracovania vybranej témy a privedú ho k novým poznatkom a odporúčaniam pre rozvoj teórie i pre hospodársku prax.

Čo sú metódy vedeckej práce?

Metódy vedeckej práce predstavujú postupy, konanie, overené množstvom opakovaných úkonov, ktorými sa dospeje k novým poznatkom rozvíjajúcim určitú oblasť ľudského poznania.

Rozdeľujú sa na:

- Obecné metódy vedeckého skúmania
- Špeciálne (čiastkové) metódy vedeckej práce pre jednotlivé vedné odbory. Pre nás sú zaujímavé metódy pre ekonomické a manažérske vedné odbory.

Metóda, metodika a metodológia

Pod metódou sa vo všeobecnom zmysle rozumie overený spôsob, alebo postup pri použití ktorého sa môže dosiahnuť vytýčený cieľ. Tým cieľom môže byť nový poznatok, zistenie príčin istého javu, sily a smer pôsobenia určitého faktora na jav a pod. Metóda teda predpokladá istý postup, ktorý vedie k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. V metóde je daná organizovanosť postupu od východiska k cieľu.

Metóda vedeckej práce je potom overený postup, pri použití ktorého môžeme dôjsť k novým poznatkom, rozšíriť poznatkovú základňu, prípadne i konštatovať, že určitá použitá metóda na riešenie problému nie je vhodná.

Metodika je užší pojem a označuje najčastejšie spôsob výkladu určitého zložitejšieho problému. Pri spracovaní doktorandskej dizertačnej práce pod jej metodikou budeme rozumieť postup výkladu obsahu (témy), usporiadanie kapitol, prípadne spôsob získania a spracovania faktografického materiálu. Ujasnenie si metodiky vlastnej dizertačnej práce je jednou z podmienok jej úspešného zavŕšenia. Prezentácia metodiky dizertačnej práce ako popis usporiadania jej obsahu do jednotlivých kapitol sa veľmi často zaraďuje už do úvodu.

Metodológia najčastejšie označuje vedu o metódach, ale niekedy sa stretávame s názorom, že označuje aj predmet určitej vedy. Pojem metodológia doktorandskej práce je však menej obvyklý.

Všeobecné metódy vedeckej práce

V každej vedeckej práce nachádzajú svoje využitie určité všeobecné metódy vedeckej práce. K najznámejším patria metóda analýzy a syntézy, indukcie a dedukcie a metóda vedeckej abstrakcie.

Metóda analýzy a syntézy je nerozlučne spojenou dvojicou metód, ktoré sa používajú vždy spoločne. Analýza predpokladá rozčlenenie zložitej skutočnosti (javu, procesu, systému) na jednotlivé prvky, časti, alebo zložky. To nám umožní tieto komponenty lepšie skúmať, charakterizovať a postupne vyvodiť určité poznatky a závery. Napr. pri skúmaní tržieb podniku zistíme že sa skladajú z 3 produktov, ktoré majú rozličný podiel a chceme zistiť prečo.

Analýzu doplňuje syntéza, v ktorej sa spájajú čiastkové poznatky do nového celku. Ak chceme zvýšiť objem tržieb podniku, ktorému z uvedených produktov musíme zlepšiť marketingový mix?

Analytická metóda sa uplatňuje najmä pri spracovaní údajov s ktorými dizertačná práca operuje. Jej základné formy sú:

- klasifikačná analýza: zatrieďuje jednotlivé zložky do homogénnych skupín,
- vzťahová analýza: odhaľuje vzťahy a závislosti medzi zložkami,
- kauzálna analýza: odhaľuje faktory a súvislosti, ktoré určujú či podmieňujú javy, alebo procesy.

Pojem analýza sa pomerne často vyskytuje aj v ďalších metódach (napr. finančno-ekonomická analýza, hodnotová analýza a pod.), ktoré však už nepatria do tejto všeobecnej metódy, ale predstavujú určité vedné disciplíny s vlastnými metódami. Metóda analýzy nachádza svoje uplatnenie napr. aj pri hodnotení dosiahnutých poznatkov vo vedeckej a odbornej literatúre o probléme, ktorý sa ide v dizertačnej práci riešiť.

Metóda indukcie a dedukcie je ďalšou všeobecnou metódou vedeckého poznávania, ktoré má podobnú charakteristiku ako metóda analyticko-syntetická. Je metódou poznávania objektívnej skutočnosti, ktorá sa usiluje postihnúť vzájomnú spätosť, podriadenosť a súvislosť javov. Indukcia je postup skúmania od osobitého ku všeobecnému, od jednotlivých faktov, ku všeobecným záverom.

Dedukcia je opačným postupom, keď zo všeobecného poznatku vyvodzujeme poznatok konkrétnejší. Napríklad informácia médií o neúrode obilnín v Európe v r. 2010 vedie k dedukcii o nevyhnutnosti rastu cien potravín.

Metóda abstrakcie patrí medzi dôležité metódy vedeckého bádania v ekonomických vedných disciplínách. Jej podstatou je odhliadanie (abstrahovanie) od nepodstatných skutočností (znakov, vlastností, vzťahov) a sústredenie pozornosti základným charakteristikám, čo uľahčuje analýza predmetu skúmania.

Výsledkom abstrahovania sú pojmy, kategórie, ktoré odrážajú podstatné znaky určitej skutočnosti. Napríklad úloha identifikovať vplyv kvalifikácie manažmentu na úroveň prosperity firiem, si vyžaduje abstrahovať od veľkosti podnikov, podielu tržieb z exportu, alebo od organizačného usporiadania. A zároveň sústrediť sa na typ vzdelania, dĺžku praxe, stupeň vzdelania či ďalšie skutočnosti a ekonomické výsledky podnikov.

Empirické metódy

Do kategórie empirických metód patria pozorovanie, meranie a experiment. Najmä pozorovanie a meranie nachádzajú vo výskumných prácach v ekonomických disciplínach veľmi časté, priam nevyhnutné použitie.

Pozorovanie je základnou metódou empirického skúmania, keďže umožňuje získať prvotné informácie o jave, ktorý je predmetom skúmania. Typickým príkladom použitia metódy pozorovania je práca so štatistickými údajmi. Pozorovanie vývoja peňažných príjmov a výdajov domácností a ich štruktúry, ktoré publikuje ŠÚ SR nám umožní vysvetliť elasticitu cenovú a dôchodkovú, prípadne zmeny v nákupných preferenciách spotrebiteľov. Snímok pracovného dňa manažéra nám odhalí štruktúru vykonávaných činností a pod.

Daný jav však nemožno vysvetliť len jednou charakteristikou, treba ho často skúmať v časovom výboji, alebo v priestorovom členení, niekedy treba pozorovanie opakovať, aby sme vedeli jav správne interpretovať.

Do metódy pozorovania možno zaradiť aj v ekonómii často požívanú **metódu dotazníkového prieskumu.** Ide o získavanie poznatkov o názoroch väčšieho či menšieho počtu opytovaných o skúmanom jave, napr. o stupni inovácie produktov, používaných metódach rozhodovania, štýle vedenia ľudí a pod. Výsledkom dotazníkového prieskumu môže byť kvantitatívna charakteristika javu, odhalenie disparity názorov v súbore dopytovaných, formulovania záverov a opatrení a pod.

Do empirických metód ďalej patrí:

1. **Kvalitatívny výskum**:

- štúdium odbornej a vedeckej literatúry, príspevkov na vedeckých konferenciách, databáza kníh a časopisov,
- sekundárna analýza štatistických údajov a publikovaných dokumentov (tzv. výskum od stola „Desk Research“).

2. Výskum v teréne, (tzv.Field Research) s využitím exploračných metód ako sú dotazníky, rozhovory, konzultácie.

3. Interaktívna technika – (face to face), ako sú osobný rozhovor, telefonické dotazovanie, e- mailová komunikácia.

4. Riadený rozhovor – venovaný určitým oblastiam činnosti manažérov (marketing, stratégia, plánovanie a pod.). **Rozhovor môže byť štruktúrovaný**, keď otázky sú presne určené a alternatívy odpovedí vopred pripravené. **Pološtruktúrovaný**, keď výskumník kladie aj doplňujúce otázky a **neštruktúrovaný**, keď obsah otázok nie je vopred pripravený.

Meranie je určitým druhom pozorovania, ktoré vyúsťuje do kvantitatívnych veličín. Meriame napr. produktivitu práce v podniku ako výnosy pripadajúce na jedného pracovníka, alebo ako pridaná hodnota na jedného pracovníka. Treba starostlivo vážiť porovnateľnosť ukazovateľov. Niektoré ekonomické ukazovatele sú stavové (napr. počet pracovníkov, hodnota DHM firmy a pod.) a možno ich určiť vždy k určitému dátumu, kým iné tokové, napr. cash flow podniku, ktorý možno zmerať kedykoľvek.

Pri meraní je dôležité používať medzinárodné jednotky merania SEI, čo napríklad vylučuje používanie jednotiek typu metrický cent, dekagram a pod. Tiež treba dbať na porovnateľnosť používaných ukazovateľov a prihliadať na ich konštrukciu.

Experiment patrí tiež k empirickým metódam poznávania, pri ktorej sa overuje pravdivosť určitej hypotézy, alebo teórie. V ekonomických vedách je experimentovanie ťažšie ako vo vedách prírodných, skôr sa používajú myšlienkové experimenty, pri ktorých sú overované pomocou teoretických modelov podmienky platnosti niektorých teoretických koncepcii. Napríklad pomocou matematických simulačných modelov môže sa skúmať reakcia podnikov na zmeny v odvodovom zaťažení, či bude viesť k rastu zamestnanosti, alebo nie. Predpokladom úspechu pri využívaná takýchto experimentov je spolupráca so špecialistom matematikom, alebo informatikom.

Do rámca empirických metód metód možno ešte zaradiť **metódu pokusov a omylov**. Používa sa v prípadoch keď na riešenie problému nie je k dispozícii overená metóda, alebo problém je nový. Riešiteľ skúša rôzne postupy hľadania uspokojivého riešenia až kým nenájde stav, ktorý ho uspokojuje

Kvantitatívne metódy

V ekonomických vedách už od 60. rokov minulého storočia sa významne prejavuje prenikanie kvantitatívnych metód, ktoré postupne viedli k sformovaniu celého radu osobitných vedných disciplín, ako sú ekonomická štatistika, manažérska ekonómia, ekonometria, informatika a ďalšie. Metódy týchto disciplín sa objavujú veľmi často aj vo výskumných prácach v oblastiach podnikovej ekonomiky, manažmentu a financií. Najčastejšie sa stretávame s používaním nasledujúcich kvantitatívnych metód:

Štatistika a ekonomická štatistika ponúka veľa štandardných metód, ktoré prinášajú preukázateľné výsledky vo vedeckom skúmaní ekonomických a manažérskych tém. Patria k nim metód spracovania a analýzy časových radov (extrapolácia, hľadanie zlomových bodov, cyklickosti časového radu a pod.. Ďalej indexy – umožňujú vyhodnotiť a kvantifikovať rast, či pokles ukazovateľa. Iným nástrojom je zhodnotenie príčinno-následných vzťahov výpočtom korelačných koeficientov, ktorá vyjadrujú tesnosť závislosti dvoch javov, ako aj kvantifikácia závislostí pomocou regresných funkcii.

Časté použitie v dizertačných prácach, ktoré sú založené na skúmaní javov na báze väčších súborov podnikov, získaných buď dotazníkovým prieskumom, alebo oficiálnym štatistickým šetrením je triedenie podnikov podľa rôznych znakov, čo umožňuje skúmať vplyv rôznych faktorov na výsledok. Napríklad roztriedenie súboru podnikov na ziskové a stratové umožňuje posúdiť disparity týchto skupín vo vybavení podnikov zdrojmi a v účinnosti ich využívania.

Najčastejšie používané štatistické charakteristiky sú:

Analýza prvostupňového triedenia (podľa obratu, zisku, počtu zamestnancov a pod.).

Aritmetický a geometrický priemer.

Modus a medián.

Štandardná odchýlka, variačné rozpätie.

Testovacie charakteristiky (Chí kvadrát, Pearsonov kontingenčný koeficient) pri práci so základným a výberovým súborom.

Ekonomická štatistika ponúka veľa štandardných metód pre ekonomický výskum.

Uveďme aspoň:

- Analýzy časových radov a ich extrapolácia.
- Hľadanie zlomových bodov vo vývoji a cykličnosť časového radu.
- Indexy a ich využitie na kvantifikáciu vývoja a vplyv faktorov (cena, objem).
- Výpočet korelačnej závislosti, kvantifikácia závislostí pomocou regresných funkcii.

Ekonometria, prípadne mikroekonómia ponúka dizertantom využívanie metodických nástrojov produkčných funkcii, nákladových funkcii, výpočtov elasticity pri skúmaní ponuky dopytu, vysvetlenie správania sa monopolu, či oligopolu na trhu a pod.

Ekonomická matematika, alebo operačný výskum ponúka techniku ekonomicko-matematických modelov, ktoré umožňujú aj využitie ekonomických experimetov. Modelom možno riešiť problém rozmiestnenia podnikov, alebo skladov v priestore, alebo optimalizovať výrobný sortiment podniku a identifikovať rentabilné výrobky, prípadne analyzovať ako by sa ich rentabilita dala dosiahnuť.

Niektoré tieto metódy sa dajú zvládnuť aj bez špeciálnej prípravy, iné však si vyžadujú podporu konzultanta špecialistu.

Pre celý rad kvantitatívnych metód sú k dispozícií špeciálne softvérové produkty, ktoré uľahčujú napríklad využitie techniky triedenia údajov, spracovanie dotazníkových prieskumov i riešenie niektorých jednoduchších lineárnych ekonomicko-matematických modelov.

Pomerne univerzálnym technickým nástrojov pri používaní mnohých kvantitatívnych metód je *kalkulátor Excel*, ktorý umožňuje priamu a pomerne jednoduchú aplikáciu celého radu štatistických metód, čo si môže každý záujemca overiť kliknutím na ikonu „vložiť funkciu“. Nájde tu funkcie od priemeru, cez regresné funkcie a korelačné koeficienty, maticový počet až po ekonomicko-finančné funkcie.

Komparatívne metódy

Osobitnou kategóriou metód vedeckého skúmania sú metódy komparatívne. V ekonomickom výskume je ich používanie pomerne časté. Používajú sa pri porovnávaní objektov so zámerom identifikovať ich zhodné, alebo nezhodné znaky a usúdiť ako to ovplyvňuje niektoré ich výsledné ukazovatele. To umožní spoznať v čom sú skúmané javy podobné a v čom sa odlišujú a na tomto základe formulovať určité závery.

Porovnávať možno:
- dva či viac podnikov medzi sebou,
- projekt (plán) a skutočnosť a pod.

V riadiacej praxi vo vyspelých krajinách sa v poslednom čase úspešne využíva *benchmarking* (cieľová hodnota). Je to proces porovnávania parametrov firmy, ktorá pripravuje projekt svojho rozvoja, resp. strategický plán a jej najsilnejších konkurentov v odvetví, alebo firiem, ktoré svojím zameraním nezapadnú do odvetvia, kde príslušná firma pôsobí, ale majú povesť lídra v určitej funkčnej oblasti (napr. vo výrobe, nákladoch, marketingu a pod.). Parametre lídrov sa stávajú benchmarkovou hodnotou pre ďalšie firmy. K tomu sa využívajú komparácie v záujme odhalenia príčin a postupov ako lídri získali svoju pozíciu, ktoré sa ďalší usilujú napodobniť. Táto metóda má aj svoje výskumné využitie.

Hypotéza v dizertačnej práci

Súčasťou dizertačnej práce je niekedy formulovanie určitých hypotéz, ktoré chce dizertant potvrdiť, alebo vyvrátiť. Hypotézy majú povahu prvotnej úvahy a plnia funkcie orientácie pri postupe spracovanie témy. Ak napríklad niekto formuluje hypotézu typu „stupeň kvalifikácie pracovníkov ovplyvňuje úroveň produktivitu práce podnikov“ musí následne pozorovaním a meraním v súbore podnikov túto hypotézu potvrdiť, alebo vyvrátiť. Ak má byť vyslovená hypotéza potvrdená musí byť podložená faktograficky a dokázateľne overená.

Hypotéza musí byť formulovaná tak, aby bola overiteľná a následne potvrdená, alebo zamietnutá.

Hypotéza má tri vlastnosti:

1. Hypotéza je tvrdenie. Na konci výskumu musíme toto tvrdenie prijať,alebo vyvrátiť.
2. Hypotéza vyjadruje vzťah medzi dvomi premennými.

3. Hypotéza sa musí dať testovať.

Členenie hypotéz:

Východisková hypotéza.

Plní funkciu orientácie a úvodu do problému. Vychádza z poznania a rozboru problému, ktorý chceme riešiť.

Pracovná hypotéza

Je konkretizáciou východiskovej hypotézy a má podobu podmienene pravdivého výroku.

Štatistická hypotéza

Je koncipovaná tak, aby sa mohla pomocou empirických dát potvrdiť, alebo vyvrátiť.

Používanie metód vedeckej práce

Pri spracovaní dizertačnej práce sa nevystačí len s jednou metódou. Uvádzané metódy sa preto nepoužívajú izolovane, ale v kombinácii, vzájomne sa doplňujú.

Metódy používané v ekonomickej vede sa považujú za otvorený súbor metód. Autori preberajú metódy aj z iných vedných odborov a prispôsobujú ich vlastnému skúmaniu. Uveďme napr. dnes často používanú metódu ekonomického skúmania clustery, (zhluková analýza) pochádzajúcu z matematiky. Alebo metódy behaviorálne, ktoré spochybňujú racionalitu v rozhodovaní ekonomických subjektov a nachádzajú riešenie aj v iracionálnom konaní.

Kritériom na zaradenie metódy do inštrumentária ekonómie je jej užitočnosť, nie metodologická čistota.

Literatúra

Gonda, V: Doktorandské štúdium a dizertačná práca. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002, 185 s.

Samuelson, P.A – Nordhaus, W.D.: Ekonómia I., Bratislava: Bradlo, 1992

Šíbl. D.: Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint vfra, 1996

Adresa autora: prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc. Ekonomická univerzita, Dolnozemská 1, 852 35 Bratislava, e-mail: mirog@euba.sk,

Open Innovation und Unternehmenserfolg

Der offene Umgang mit Wissen verändert das Innovationsmanagement

Open Innovation and Business Success

Open Dealing with Knowledge Changes Innovation Management

Peking, 30. Oktober 2010

Stephan Haagen, s.haagen@gmx.de

Innovation is a crucial topic in the study of economics, business, technology, sociology, and engineering. The questions asked in research nowadays focus not on why innovation is important, but how to innovate and how innovation processes can be managed. Furthermore the discussion on innovation is about how to maintain strong economic growth in an era that is increasingly being defined by the globalisation of competition, major financial and demographic challenges.

The increasing competition processes and the development of Web 2.0 technologies are challenging the business to build more interactive relationship between the real-time market participants. Nowadays companies must find out how to achieve a competitive advantage for their future.

The intention of this short essay is to understand the way companies integrate "Open Innovation" concepts in their corporate strategy to increase innovation capability, and win the competition with their business rivals and to show some very effective and sometimes funny examples of it.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 4
2 Nutzen des Konsumentenpotenzials 5
3 Netnography zur Nutzung der Innovationskraft von Online-Communitys 6
4 Crowdsourcing zur Nutzung der Innovationskraft von Online-Communitys 7
5 Webbasierte Innovationsstudien zur Nutzung der Innovationskraft 8
6 Zusammenfassung und Ausblick 9
7 Literaturverzeichnis 11

1 Einleitung

Der Begriff „Open Innovation“ ist eines der meistgenutzten Schlagwörter, wenn es um den gegenwärtigen radikalen Umbruch im Innovationsmanagement – und damit verbunden den Erfolg von Unternehmen – geht. Das Innovationsmanagement gilt seit Jahren, v.a. in der deutschen Wirtschaft, als Schlüssel, mit dessen Hilfe sich auch kleine Länder auf den globalen Märkten wirtschaftlich behaupten können.

Open Innovation ist eine Abkehr von der bisherigen Denkweise, dass Wissen und Innovationen nur in den F&E-Abteilungen der Unternehmen entstehen. Vielmehr wird das vorhandene, aber bisher nicht genutzte kollektive Wissen einer Gesellschaft erschlossen und somit als Basis für Innovation genutzt. Nur so können auch Aspekte in den Innovationsprozess einfließen, die vielleicht originär gar nicht in einem Unternehmen vorhanden sind und waren, z.B. Kreativität.

Das Internet mit seinen sozialen Netzwerken ist hierbei ein zentraler Treiber und Erfolgsfaktor zur Entwicklung verteilter, offener und interaktiver Innovationssysteme. Um das neuartige und innovative Denken zu veranschaulichen, soll dieser kurze Beitrag auch einige anschauliche aktuelle Beispiele aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen zeigen. Außerdem soll am Beispiel von Netnography, Crowdsourcing und webbasierten Innovationsstudien ein Einblick in das wissenschaftliche Fundament und die Methodik von Open Innovation gegeben werden.

2 Nutzen des Konsumentenpotenzials

Das starre Denken in Modellprozessen, das das Innovationsmanagement der Unternehmen bislang beherrschte, scheint nun endlich aufzubrechen. Durch Open Innovation kommt Bewegung in den Innovationsprozess.

Allerdings empfiehlt es sich, genauer hinzusehen. Open Innovation ist ein Einstellungswandel und darf nicht als Management-Programm missverstanden werden, das multinationale Großunternehmen einsetzen, um Forschungsausgaben zu senken, indem unternehmensexterne Ressourcen angezapft werden.

Open Innovation bedeutet, „offen zu sein für das Wissen anderer", „gemeinschaftlich Wissen zu erzeugen" und „das Teilen von Wissen mit anderen"[1].

Zunächst hört sich dies einfach und logisch an, tatsächlich fällt es Unternehmen aber sehr schwer, eine solche Offenheit an den Tag zu legen. Heute entstehen immer noch nahezu alle neuen Produkte in den F&E-Abteilungen von Unternehmen. Mit unglaublichem Aufwand wird versucht, mit Hilfe der Marktforschung Aussagen über Konsumentenwünsche zusammenzutragen und diese dann in neue Produkte einfließen zu lassen. Und trotzdem treffen die Unternehmen durch ihre Produkte und Services nicht die Kundenerwartungen. Es ist auch heute noch so, dass die Misserfolgsraten neuer Produkte im Konsumgüterbereich bei bis zu 70 Prozent liegen.

Der Schlüssel zu einer Verbesserung der Innovationen nach den Wünschen der Kunden muss in der Einbeziehung eben dieser Kunden bei der Entwicklung der Produkte liegen. Es ist unerlässlich, das Rollenbild des Kunden neu zu definieren. Er ist nicht mehr einfach nur passiver Leistungsempfänger oder das Objekt der Begierde traditioneller Marktforschungstests, sondern vielmehr ein aktiver Partner in der Innovationsforschung.

Die mediale Umgebung, v.a. das Internet und die darin gelebten sozialen Netzwerke, geben den eigentlichen Rahmen für die Unternehmen vor. Konsumenten sind heute vernetzt und

[1] Vgl. Chesbrough (2003), Bartl (2009), Reichwald/Piller (2009) und von Hippel (2005).

bestens und sehr schnell informiert, sie sind es gewohnt, ihre Meinungen, Ideen und ihre Kreativität im Internet zu zeigen. Dies ist Teil des alltäglichen Lebens geworden. Es wäre fahrlässig, auf dieses offen zugängliche Potenzial nicht zuzugreifen. Wie nun moderne Innovationsforschung aussehen kann, verdeutlichen die drei folgenden Ansätze und Vorgehensweisen.

3 Netnography zur Nutzung der Innovationskraft von Online-Communitys

Online-Communitys sind der Ursprung des heutigen Web 2.0. Die sich nun ergebenden Möglichkeiten befriedigte das Konsumentenverhalten sich Mitteilen zu können, sich über gemeinsame Hobbys, Lebenssituationen, Lieblingsmarken oder -produkte auszutauschen. Für Unternehmen wird diese bereitwillige Herausgabe von Information in dem Moment interessant, in dem Erfahrungen im Umgang mit Produkten erörtert und Möglichkeiten zur Lösung erlebter Probleme diskutiert werden.

Online-Communitys stellen somit für Unternehmen eine einzigartige Wissens- und Innovationsquelle dar, die in dieser konzentrierten und geballten Form vor dem Internetzeitalter nicht anzutreffen war.[2] Netnography[3] hat sich als geeignete Methode herausgestellt, um die Innovationskraft von Online-Communitys für Unternehmen nutzbar zu machen.

Die thematische Vielfalt, um die sich virtuelle Gemeinschaften mit teilweise mehreren zehntausend Mitgliedern im Netz gruppieren, ist nahezu unbegrenzt. Es ist erstaunlich zu sehen, mit welchem Enthusiasmus auch ausgefallene Themen bearbeitet werden. Die Industrie könnte diese Art der „Kundenanwerbung“ niemals aus sich heraus leisten. Heute finden sich die potenziellen Kunden selbst zusammen, die Industrie kann als Beobachter dabei sein und mögliche Chancen identifizieren und nutzen.

[2] Vgl. Füller et al. (2006).

[3] Netnography bedeutet die Übertragung ethnographischer Forschungsmethoden auf das Internet; Kunstwort aus Ethnographie und Internet, geprägt durch Prof. R. Kozinets.

Beispiele für solche virtuellen Gemeinschaften sind das britische Portal zum Karpfenfischen (http://www.fishyforums.co.uk/), in dem genauso tiefgründig und enthusiastisch diskutiert wird wie im Chefkoch-Forum: Tausende von Beiträge setzen sich dort mit unterschiedlichsten Gerichten, deren Zubereitung und Variationen auseinander (http://www.chefkoch.de/forum/). Besonders interessant für die Pharmaindustrie sind natürlich Foren, in denen Fragen zur Gesundheit gestellt, beantwortet und diskutiert werden (http://www.healthboards.com/boards/). Für die Elektronikbranche dürfte das mit über 85.000 registrierten Benutzern sehr große Forum zur Reparatur von Elektronikprodukten (http://forum.electronicwerkstatt.de/) von Interesse sein. Die Liste ließe sich fortführen, die gewählten Beispiele lassen bereits die Bandbreite an jederzeit frei zugänglichem Konsumentendialog im Internet erahnen.

4 Crowdsourcing zur Nutzung der Innovationskraft von Online-Communitys

Ein weiterer Baustein der neuen Innovationsforschung ist das Crowdsourcing.[4] Der Begriff bezeichnet die Auslagerung von klassischen F&E-Aufgaben auf die Intelligenz und die Arbeitskraft einer Masse im Internet, die Inhalte generiert, Aufgaben und/oder Problemstellungen löst oder sich an Forschungs- und Entwicklungsprojekten beteiligt. Diese zunächst noch unbestimmbare Masse festigt sich mit der Zeit, die Menschen lernen sich näher kennen, sie arbeiten zusammen und inspirieren sich gegenseitig. Ziel kann es sein, ein komplett neues Produkt zu entwickeln, ohne dass die F&E-Abteilung eines Unternehmens dabei die führende Rolle spielt.

Beispiel Starbucks: Der Slogan „Help shape the future of Starbucks“ bringt zum Ausdruck, worum es dem Unternehmen bei seiner neuen Online-Plattform ging. Ideen waren und sind gefragt. Die Starbuck-Fans sollen in die Entwicklung des Unternehmens involviert werden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass Starbucks massive Umsatzverluste aufgrund der zunehmenden Konkurrenz in seinem Segment hinnehmen musste. Die Plattform soll

[4] Crowdsourcing ist ein 2006 von Jeff Howe und Mark Robinson (Wired Magazine) geprägter Neologismus.

mithelfen, neue Ideen und Konzepte zu finden und vor allem auch zu erfahren, was die Starbucks-Kunden erwarten und möchten (http://mystarbucksidea.force.com/).

Tchibo ideas ist eine Ideenplattform für Alltagsprobleme. Die Nutzer können „Aufgaben" und „Lösungen" einstellen und bewerten lassen. Jeden Monat werden die Aufgabe und die Lösung des Monats gekürt. Man legt bei Tchibo ideas großen Wert auf Qualität statt Masse. Eines der vielfältigen Ziele ist es, dass die Produktdesigner ein Gesicht bekommen und dass die Nutzer mit den Designern in direkten Kontakt treten können. Tchibo sieht sich hier nur als Mittler. Die ersten Produkte wurden ein Jahr nach dem Launch, also im Sommer 2009, realisiert und stehen bei Tchibo in den Ladenregalen (https://www.tchibo-ideas.de/).

Threadless ist die Mutter des kommerziell erfolgreichen Crowdsourcing. Es geht um T-Shirt-Designs. Alle Produkte auf Threadless kommen direkt aus der Community. Dafür hat das Threadless-Team einen großartigen Vorcasting-Mechanismus eingebaut. Nur das Design, welches in der Community besteht, hat die Chance, in limitierter Auflage produziert zu werden. Pro Woche erreichen Threadless 800 bis 1.000 Einsendungen. Und Threadless ist wirtschaftlich überaus erfolgreich und erzielt seit 2006 jährlich einen siebenstelligen Gewinn mit diesem Konzept (http://www.threadless.com/).

5 Webbasierte Innovationsstudien zur Nutzung der Innovationskraft

Webbasierte Innovationsstudien sind ein weiterer Baustein der Open Innovation Bewegung, der zunehmend an Bedeutung gewinnt. Im Gegensatz zu den bereits dargestellten Methoden wird hier der potenzielle Konsument in virtuell in die F&E Abteilung von Unternehmen eingebunden. Der Konsument entwickelt also direkt am Produkt mit und lässt seine Erfahrungen, Wünsche und Bedürfnisse einfließen, er ist in der Lage an der eigentlichen Produktgestaltung konkret und unmittelbar teilzunehmen.

Eines der herausragendsten Beispiele hierfür ist das Audi MMI (Multi Media Interface). Der Konkurrent BMW entwickelte kurz zuvor ein ähnliches Produkt: BMW iDrive. Dieses wurde nach der Einführung von vielen Kunden als unbenutzbar erachtet. Audi beobachtete diese Erfahrung von BMW und nutzte bereits bei der Produktentwicklung des Audi MMI die Innovationsfreude und bereitwillige Mitarbeit der Community. Als schließlich Audi mit dem MMI debütierte, etablierte sich das Konzept auf Anhieb als beste Lösung auf dem Markt.

Im Rahmen der Systementwicklung wurde das Audi Virtual Lab eingeführt. In diesem webbasierten Entwicklungslabor beteiligten sich über 6.200 Autobegeisterte in Deutschland, USA und Japan, um das in Entwicklung befindliche Multimediasystem aktiv mitzugestalten und ihre Vorstellungen und Bedürfnisse einfließen zu lassen.

Bis zu 45 Minuten investierten die Teilnehmer, um das ideale Gerät der Zukunft zusammenzustellen. Durch dieses Co-Creation-Werkzeug konnte man den Innovationsdrang der Audi-Entwickler mit den Bedürfnisstrukturen der Anwender paaren und dies viel früher, als es bis dato durch bestehende Marktforschungsstrukturen möglich war.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die soziale Vernetzung im Web hat den Weg für einen Entwicklungssprung neuer Forschungsmethoden bereitet. Die vorgestellten modernen Ansätze wie Netnography, Crowdsourcing oder webbasierte Innovationsstudien verleihen der Innovationsforschung deutlichere Konturen und sorgen für Aufbruchstimmung insbesondere bei der jüngeren Forschergeneration.

Sowohl F&E-Abteilungen als auch die Marktforschung haben sich lange diesen Entwicklungen verschlossen. Leider beschränken sich im Moment auch viele Aktivitäten darauf, die neuen Schlagwörter über bestehende und häufig angestaubte

Marktforschungsmethoden zu stülpen. Kommunikation auf Augenhöhe statt Frontalansprache – das ist es, was so vielen Entwicklern und auch Marktforschern im Umgang mit Konsumenten nach wie vor häufig schwerfällt und ihnen Angst macht. Dieses Verhalten ist nachvollziehbar, denn v.a. das Gebiet der Marktforschung dürfte vor großen Umwälzungen stehen, wenn man bedenkt, dass zukünftig der Kunde einfach sagen kann, was er möchte, dies also nicht mehr aufwändig durch verdeckte Tests evaluiert werden muss.

Die Aufgabe der Innovationsforscher besteht zukünftig darin, die Wertschöpfung interner Abteilungen und externer Kundengruppen zu vernetzen und damit die Innovationskraft zu verbessern. Eintauchen in die Welt der Kunden, die kreative Masse aktivieren und im interaktiven Austausch mit den Kunden Produkte gestalten, dies sind die neuen Herausforderungen des Innovationsmanagements. Für das Unternehmen im Innenverhältnis bedeutet dies, die traditionell bestehende Schnittstellenproblematik zwischen Marketingforschung und F&E erneut auf den Prüfstand zu stellen. Innovationsmanagement muss interdisziplinär wirken und kann keine Unterkategorie technologiegetriebener Entwicklung oder rein testender Konsumforschung sein.

Die dargestellten Modelle halten außerdem unglaubliche Chancen für Unternehmen bereit, die auf den globalen Märkten bestehen müssen, auf denen neben dem Wissen über die Kundenbedürfnisse auch die Geschwindigkeit der Innovationszyklen eine immer bedeutendere Rolle spielt.

7 Literaturverzeichnis

- Bartl M., Hück S., Ruppert S. (2009): Netnography for Innovation. Creating Insights with User Communties. Research World, Issue 12, September 2009.
- Bartl, M. (2006): Virtuelle Kundenintegration in die Neuproduktentwicklung, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Bartl, M. (2007): Netnography - Einblicke in die Welt der Kunden, in Planung und Analyse, 5/2007, S. 83 ff.
- Bartl, M. (2009): Open Innovation! Yearbook of Marketing 2009, St. Gallen.
- Bartl, M. (2010): Open Innovation. Der offene Umgang mit Wissen verändert das Innovationsmanagement, Open Journal of Knowledge Management, Ausgabe I/2010
- Chesbrough, H. (2003): The Era of Open Innovation, MIT Sloan Management Review, Spring 2003, p. 35-41.
- Cova, B., Kozinets, R., Shankar, A. (2007): Consumer Tribes. Amsterdam Butterworth-Heinemann, 2007.
- Dahan, E., Hauser, J. (2002): The Virtual Customer, Journal of Product Innovation Management, 19(5): 332-353.
- Föll, K. (2007): Consumer Insight, DUV Verlag, Wiesbaden.
- Füller J., Bartl M., Ernst H. and Mühlbacher M. (2006): Community Based Innovation: How to Integrate Members of Virtual Communities into New Product Development. Electronic Commerce Research Journal, 6 (1), 57-73. 2006.
- Kozinets, R. (2002): The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communications. Journal of Marketing Research 2002, 39 (1), 61-72.
- Prahalad, C., V. Ramaswamy (2004). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. 2004, Boston, MA: Harvard Business School Press. 256.
- Reichwald, R., Piller, F.(2009): Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, 2. Aufl., Gabler.

- Sawhney, M., Verona, G., Prandelli, E. (2005): Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation, Journal of Interactive Marketing, 19(4): 4-17.
- Thomke, S., von Hippel, E. (2002) Customers as Innovators: A New Way to Create Value, Harvard Business Review, 80(4), 74-81.
- von Hippel, E. (2005): Democratizing Innovation, Cambridge, MA: MIT Press.

How to select experts when building expert system

Ako vybrať expertov pri tvorbe expertných systémov

Róbert Hanák[1]

Key words : expert systems, expert, expert selection, expert disagreement

Jel klasifikácia : M12, O33

ABSTRACT: Experts differ very much among themselves measured by the average consensus correlation when solving same task, or dealing the same problem. These differences are caused by characteristics of domain where they work and level of expert himself expertise. Quality of experts may be one of the less important reasons of so high cross expert differences. Way how we select experts, who are helping to build expert systems, seems to be more important than ever and especially in specific domains. Methods for expert selection: titles, job post or work done in field, now face new methods like Theory of expert competence or CWS index. Two last mentioned has to tested to show real impact in improving this process.

INTRODUCTION

When we try to build expert system which will work properly and produces useful advices we rely heavily at human experts who fill data, facts, knowledge and relationships among them. Creation process of expert system is cooperation of two very important groups: experts and knowledge engineers (Kelemen, 1996). Experts provide knowledge, data, information and relationships among them and knowledge engineers provide capabilities of making from those entire data one compact working system. Both groups are very important and one without other is worthless. In this short report I will be dealing with experts and way how better selection of experts could improve final quality of expert system they are producing.

Key element when building expert system is choosing right expert or group of expert. This is critical part of success. (Kelemen, 1996) No expert system could have better knowledge and outputs than had group of experts who helped build it. So our understanding or misunderstanding of expertise in specific domain is embodied in our expert systems. Domains of human work, where is widely accepted agreement between experts about basic facts, relationships, consequences and proper procedures and are also based at predictable relationships and consequences, were first candidates for building expert systems. Finance, taxes, insurance, medicine, banking are some examples. In these fields first of all expert systems where made. Problem is when even expert themselves do not exactly agree about certain task and problems in their domain. There are certain domains and occupations where even experts do not have good performance (look at table 1). When we apply this to human occupations we get next table.

[1] Ing. Mgr. Róbert Hanák, asistent, Ekonomická Univerzita v Bratislave, robohanak@hotmail.com, Katedra informačného manažmentu, školiteľ : doc. Ing. Mojmír Kokles PhD.

Table 1. Domains in which good and poor expert performance have been observed (Shantou, 1992 b)

Domains in which good and poor expert performance have been observed (Shantou, 1992 b)	
Good performance	Poor performance
Weather forecasters	Clinical psychlogists
Livestock judges	Psychiatrists
Astronomers	Astrologers
Test pilots	Student admissions
Soil judges	Court judges
Chess masters	Behavioural researchers
Physicists	Counsellors
Mathematicians	Personnel selectors
Accountants	Parole officers
Grain inspectors	Lie detector judges
Photo interpreters	Intelligence analysts
Insurance analysts	Stock brokers
Nurses	Nurses
Physicians	Physicians
Auditors	Auditors

So trying to build expert systems in these domains could bring poor quality output. We face here two possible threats: difficult domain and weaknesses of experts. We can do almost nothing with domain difficulties which can be characterized by : *dynamic stimuli, decision about behaviour, experts disagree on stimuli, less predictable problems, unique tasks, feedback is unavailable, subjective analysis only, problem is not decomposable and finally decision aids are rare* (Shantou, 1992 b). This was first threat.

Second way how to deal with this problem is trying to have the best experts available. And it could be solved by more precise expert selection. When we find best expert of all experts, then our results should be the best possible available. We can agree that finding more competent, more qualified, more experienced and more professional expert could be our most important step when building expert system. Problem is how to select them. There are few ways which are often used.

Expert selection in theory

First and most used way how to find best people in domain is to look at their titles and status which they have in organizations. In these days it widely used as it was hundreds or even thousands years ago. In medieval Europe all craftsmen were divided into three groups: novices, journeyman and master and this classification were used through centuries. Today professionals in many fields like in the law, auditing, consultancy and many others are distinguish also by their titles like trainee, junior, senior and partner(Hanak, 2010, graduate thesis). The basic criteria for distinguishing them are in fact these: time spent in domain and

amount of work done in (Shantou, 1992 a).. This is widely accepted and is probably most used method because it is extremely fast, cheap and easy. But this method is most tending to biases and distortions.

Second of them is Theory of expert competence (Shanteau 1992, p. 256) which assumes that competence depends on five components:

1. *Sufficient knowledge of domain*
2. *Psychological traits associated with experts*
3. *The cognitive skills necessary to make tough decision*
4. *The ability to use appropriate decision strategies*
5. *Task with suitable characteristics*. *(*Shanteau 1992, p. 256)

It is primarily used for distinguishing between experts and novices but can be applied also as a tool for experts. It is much more precise but this improvement costs huge amount of time, money and effort to test all experts and find the best of the best. Other and even bigger problem is to set which psychological traits are associated with experts, what are appropriate decision strategies and so on. In some domains we now do not know or there are lot of different opinions about that. Research is going in this field but lot of work has to be done yet.

Third way how to distinguish experts is the most promising and is based on the process of expert work. The essential expert's quality is his intraindividual reliability which means that same facts, events or trials are considered the same way in time (Einhorn 1972, 1974 in Weiss and Shanteau, 2003 p. 3). It is called also consistency in evaluation. Without it decision which are made are in fact random even capricious and produces chaos. Ability of distinguish between stimuli within the domain is crucial also. So different cues have different weight and therefore attributes differ(Hanak, 2010, graduate thesis). Without proper differentiation all decision are in fact similar and finally variant A is very similar to variant B (Weiss and Shanteau, 2003). Comparing consistency and ability to discriminate Shanteau and Weiss made CWS index (Cochran – Weiss – Shanteau index). This index we can consider as one of the best tools for expert and non expert distinguishing and its authors name it also index of expertise.

„CWS = Discrimination / Inconsistency

Discrimination – refers to judge's diferential evaluation of the various stimuli within a set. Consistency refers to the judge's evaluation of the same stimuli similarly over time, inconsistency is its complement" (Weiss and Shanteau, 2003, p. 6). So finally good measuring instrument has necessarily a high CWS ratio so expert judge must be both discriminating and consistent (Weiss and Shanteau, 2003). Novice or non expert score in this index is zero or very small like =1.

Expert selection by titles in personnel recruiting domain

One of occupations with complex domain is personnel selectors. They have very difficult job when trying to guess future job performance at these day outputs of test, interview and so on. All problems arise from fact that they are dealing with people future job performance. So in my survey (Hanak, 2010, in press) I tried to measure if there are differences among experts and compare them with other occupations. Experts were defined by first mentioned method which means by their job titles, job post, years in field, responsibility for process and amount

of work (defined by minimum 50 people hired from group of 200) I used method of average consensus correlation. The average consensus correlation (r) between experts can be used as one of keys showing how much agreement is between experts about same problem (Shanteau, 2001) The higher is correlation the higher consensus and vice versa. If the average consensus correlation(r) is small it directly indicates that for different experts different cues or outputs are important (0 means a chance and 1 is perfect) (Shanteau, 2001). In next table we can see data for different domains.

Table 2. The average expert consensus correlations in different domains (Shanteau, 2001).

Highest levels of performance		Lowest levels of performance	
Aided Decisions	Competent	Restricted	Random
Weather Forecasters	Livestock Judges	Clinical Psychologists	Stockbrokers
r = 0.95	r = 0.5	r = 0.4	r = 0.32
Auditors	Grain Inspectors	Pathologists	Polygraphers
r = 0.76	r = 0.60	r = 0.55	r = 0.33

Looking at these numbers (r) we see that in many domains the standard process of creating expert system by asking experts may be very misleading. In occupations like stockbrokers or pathologists in fact we face huge problem, because experts do not usually agree about the same thing. Which in others words means, that one expert differ from another when solving the same task or dealing the same problem. Therefore we cannot use standard procedure when building expert system, because one expert will produce expert system which differs from other one. Problem is even bigger when we have more experts because we will have even more offered solutions. I my survey (Hanak, 2010, in press) I found that the average consensus correlation among professional human resources managers is very low r = 0,516. These results are in accordance with literature (Shanteau, 1992 a,b, 2001). So personnel selection expert systems building will face huge problem when we try to follow standard procedure of asking experts how they work, what they consider and what not. This rise question: will other method than titles of expert selection brings better results?

Conclusion

When we are building expert system key factor of success is to find the “real” experts. They and their knowledge determines if our project finish like successful one or not. So selecting proper experts is very important especially when we know how much experts disagree about the same task or problem they are solving in certain domains.

From three methods of evaluating expertise the most used and cheapest, based on titles, job post and amount of work done in field, brings probably the worst results measured by the average consensus correlation. By other words title expert does not mean a person is real expert. The CWS index seems to be most promising but have not been widely used, and we now have not enough data to definitely say that as scientific fact. Many surveys has to be done in all domains to compare expert among themselves.

REFFERENCES

Hanák, R. (2010) : Whom to hire? Differences in expert – novices decision strategies. Graduate thesis.

Herbig, B., Glockner, A. (2009) : Experts and Decsion Making : First Steps Towards a Unifying Theory of Decsion Making in Novices, Intermediates and Experts in http://ssrn.com/abstract=1337449

KELEMEN, J., LIDAY, M., 1996, Expertné systémy pre ekonómov. Bratislava: Ekonóm

Shanteau, J. (1992) : How much information does an Expert Use ? Is it relevant ? *Acta Psychologica*, 81, 75 -86

Shanteau, J. (1992). : Comptence in experts: The role of task charakteristics. *Organizational behaviour and human decision processes 53*, 252 -266,

Weiss, D., Shanteau, J. (2003) : Empirical Assesment of Expertise. *Human Factors*, Vol 45, No. 1, Spring

FORMY FINANCOVANIA PODNIKU A FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE ICH VÝBER

FINANCIAL RESOURCES OF COMPANIES AND FACTORS OF THEIR SELECTION

Ján Harajdič[1]

KEY WORDS: financial resources, factors of selection, bank loan, financial leasing, net present value, tax, payment, structure

ABSTRACT: Contribution is aimed at financial resources used by companies for financing of their needs. At the beginning of contribution is classification and explanation of financial resources done from those points of view: ownership, time, purpose and source. After this are listed few factors affecting selection of financial resources. In next part of contribution we can see impact of time structure of payments and payable period on selection of financial resources analysis. Analysis is done at few examples of financial leasing and bank loan, this allows to us to see impact of chosen factors on possible selection of financial resources. Those alternatives are analyzed in terms of net present value, value of tax shield and in terms of total payments related to given alternative. Advantages and disadvantages of given financial resources alternatives are explained from given points of view (net present value, value of tax shield and total payments).

ÚVOD

Ako každý systém, tak aj trhové hospodárstvo sa skladá z rôznych prvkov a vzťahov medzi nimi. Samotným základom existencie trhového hospodárstva je existencia samostatných trhových subjektov, ktorým je umožnené slobodne podnikať v podmienkach slobodnej trhovej súťaže. Základným subjektom trhového hospodárstva je podnik, ktorý pri svojej činnosti využíva množstvo rôzneho majetku, ktorý je financovaný z rôznych zdrojov, voľbu ktorých ovplyvňujú mnohé faktory.

DEFINÍCIA A KLASIFIKÁCIA ZDROJOV FINANCOVANIA

V každom podniku sa nachádza množstvo rozličného majetku, ktorý je možné členiť z rôznych hľadísk. Tento majetok sa získava postupne, pričom sa pri jeho získavaní využívajú rozličné zdroje financovania. Informácie o štruktúre majetku a o zdrojoch jeho financovania nám poskytuje súvaha. Ľavá strana, strana aktív nám poskytuje informáciu o štruktúre majetku z hľadiska doby jeho viazanosti v podniku. Pravá strana, strana pasív nám oproti tomu poskytuje informáciu o štruktúre zdrojov z hľadiska ich vlastníctva. „Pojem finančné zdroje vyjadruje jednotlivé zdroje, z ktorých prichádzajú do podniku peňažné prostriedky v priebehu istého obdobia. Má teda dynamický charakter“.[2] Finančné zdroje podniku je možné členiť z viacerých hľadísk:

- podľa vlastníctva,
- podľa časového hľadiska,
- podľa účelu,

[1] Ing. Ján Harajdič, harajdic.jan@gmail.com, školiteľ: Doc. Ing. Oľga Miková, CSc., KPF
[2] Vlachynský, K. a kolektív: Podnikové financie. Bratislava: Iura Edition, 2009, s. 82

- podľa prameňa.

Podľa vlastníctva sa zdroje financovania členia na vlastné a cudzie zdroje. Vlastné zdroje predstavujú vlastné imanie podniku, teda sú zložkou financovania ktorá je podniku k dispozícii trvalo a z hľadiska toho by sa prednostne mala využívať na financovanie dlhodobého majetku a trvalej potreby zásob. Tieto zdroje môžu byť tvorené zdrojmi, ktoré vznikajú v podniku, teda zdrojmi internými, kam môžeme radiť odpisy, kumulované zisky z minulých období, nerozdelený zisk, ale patria sem aj rôzne kapitálové fondy, ktoré sú tvorené zo zisku, či už na základe zákonnej povinnosti alebo rozhodnutia spoločnosti. Ďalšou súčasťou vlastných zdrojov sú zdroje pochádzajúce z vonkajšieho prostredia. Tieto zdroje sa nazývajú externými zdrojmi a patrí sem emisné ážio a základné imanie. Druhou skupinou zdrojov podľa tohto hľadiska sú cudzie zdroje. Medzi tie zaraďujeme všetky formy úverov (bankové ale aj od dodávateľov), pôžičky, záväzky, ale aj štátnu výpomoc.

Hľadisko času vypovedá o lehote, na ktorú je daný zdroj podniku k dispozícii. Trvalé zdroje nemajú lehotu splatnosti, to znamená, že nie je určený termín, ku ktorému majú byť vrátené. Dlhodobé zdroje sú zdroje, ktoré ma spoločnosť k dispozícii na dlhšie obdobie ako jeden rok. Krátkodobé zdroje ma podnik k dispozícii na dobu kratšiu ako jeden rok. Dlhodobé a krátkodobé zdroje po uplynutí doby, na ktorú ich ma podnik k dispozícii musia byť vrátené poskytovateľovi.

Podnikové zdroje hľadisko účelu člení na kapitál a peniaze. Peniaze ako finančný zdroj slúžia na zabezpečovanie platobnej schopnosti a likvidity. Kapitál predstavujú investované finančné zdroje, ich úlohou je zabezpečiť zriadenie, rozšírenie, modernizáciu alebo iné zveľadenie podniku.

Najčastejšie uvádzaným hľadiskom členenia zdrojov je hľadisko prameňa, z ktorého do podniku zdroje plynú. Podľa toho rozoznávame externé a interné zdroje. Toto hľadisko rozlišuje medzi zdrojmi pochádzajúcimi z vnútra spoločnosti a medzi zdrojmi z externého okolia spoločnosti. Medzi interné zdroje patria tie, ktoré spoločnosť vytvára v podstate svojou činnosťou, patria sem: odpisy, nerozdelené zisky a ostatné interné zdroje financovania. V prípade vlastných zdrojov je možné hovoriť o samofinancovaní podniku. Druhú skupinu zdrojov predstavujú tie, ktoré spoločnosť získava v svojom okolí, tu možno zaradiť: dotácie, získané v rámci štátnej podpory, emisie akcií a dlhopisov, úvery od bánk a dodávateľov, dokumentárne obchody, inovatívne formy financovania a osobitné formy financovania (lízing, forfaiting a faktoring).

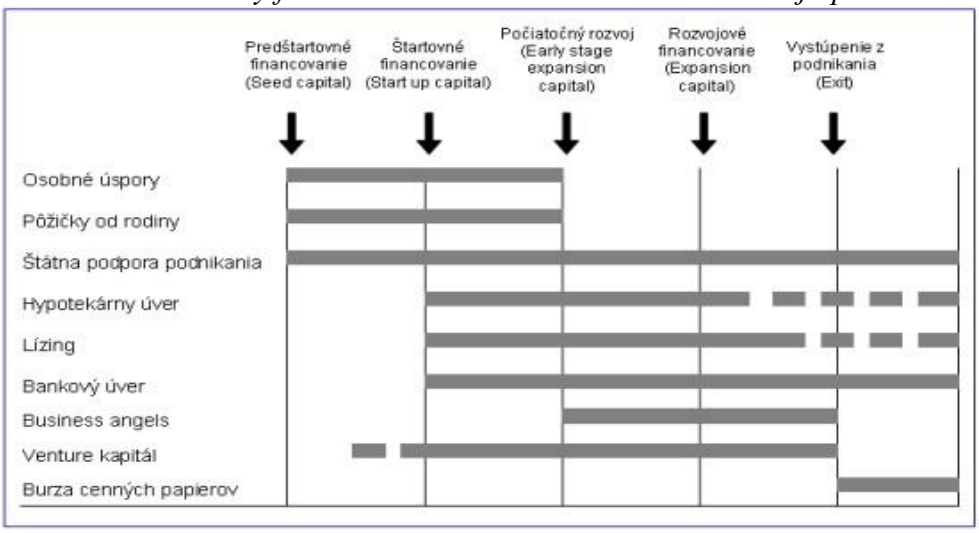
FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA VÝBER FINANČNÝCH ZDROJOV

Zo spomínaného množstva existujúcich zdrojov financovania si podnik v prípade potreby musí zvoliť pre seba ten správny. Voľba vhodného zdroja závisí od viacerých rozhodnutí, napríklad:

- na aký účel sú peniaze potrebné,
- koľko peňazí je potrebných,
- podnik sa musí rozhodnúť, kedy začne získavať peniaze a z ktorých zdrojov ich bude získavať,
- tiež je potrebné rozhodnúť sa o využití cudzích zdrojov alebo o financovaní iba z vlastných zdrojov,
- ak sa podnik rozhodne pre cudzie zdroje, musí sa rozhodnúť, akú formu financovania využije a od ktorého subjektu tieto zdroje získa,

- zhodnotiť, koľko bude podnik musieť zaplatiť za peňažné prostriedky z jednotlivých zdrojov,
- koľko si môže podnik dovoliť zaplatiť za tieto finančné prostriedky,
- voľba zdroja financovania môže závisieť aj od štádia rozvoja podnikania:

Obrázok č. 1: Formy financovania v závislosti od štádia rozvoja podnikania



Zdroj: http://www.podnikajte.sk/financie/category/zdroje/article/ziskavanie-financnych-zdrojov.xhtml, 18. 10. 2010

Ako je možné vidieť vplyv na voľbu zdroja financovania má množstvo faktorov, ktoré je možné rozdeliť medzi objektívne a subjektívne. Obe skupiny faktorov pôsobia na vývoj finančnej štruktúry súbežne, pričom objektívne faktory pôsobia rovnako na všetky ekonomické subjekty v hospodárstve a subjektívne vyplývajú z jedinečnosti každého subjektu a jedinečnosti podmienok, za ktorých tento subjekt pôsobí. Medzi najvýznamnejšie faktory finančnej štruktúry môžeme zaradiť:

- náklady na získavanie kapitálu,
- náklady finančných ťažkostí,
- potreba istej finančnej voľnosti firmy,
- úroveň a výkyvy cash flow podniku,
- majetkovú štruktúru podniku,
- vplyv inflácie,
- požiadavky finančnej istoty,
- situáciu na finančnom trhu,
- udržanie vlastníckej kontroly nad podnikom.

Spoločnosť sa na základe týchto faktorov rozhoduje pre jednotlivé formy financovania. Finančná štruktúra predstavuje teda podiel jednotlivých zložiek kapitálu na celkovom kapitále. Ide vlastne o podiel vlastného a cudzieho kapitálu (záväzky) na celkovej kapitálovej sile podniku.[3] Ide o všeobecnejší pojem ako kapitálová štruktúra. Ta predstavuje zloženie dlhodobého kapitálu spoločnosti, ktorý by mal v hlavnej miere slúžiť na financovanie dlhodobého majetku a trvalej potreby zásob.

[3] http://www.financnik.sk/financie.php?did=ekonomicky-slovnik-vysvetlenie-pojmu&dict=170&page_slovnik=1 18. 10. 2010

Podnik pri voľbe vhodnej formy financovania zvažuje množstvo hľadísk, zo všetkých je treba spomenúť hlavne vplyv zvolenej formy financovania na náklady celkového kapitálu spoločnosti, časovú štruktúru platieb, výšku celkových platieb, výšku súčasnej hodnoty platieb po zohľadnení daňovej úspory alebo aj výšku preplatenia. Podniky by sa vo všeobecnosti mali snažiť vyberať zdroje financovania tak, aby dosahovali čo najnižšie možné náklady na celkový kapitál, alebo aspoň aby výnosy z projektu financovaného dodatočným kapitálom prevyšovali náklady na jeho získanie. Takto sa podniku podarí zvyšovať rentabilitu celkového kapitálu. Podnik by pri takomto rozhodnutí nemal zvažovať iba jediné hľadisko, pretože najvýhodnejšia forma podľa určitého hľadiska, napríklad podľa sumy celkových platieb, sa nemusí javiť až taká výhodná z hľadiska časovej štruktúry platieb, ktorá by mohla poukázať na to, že financovaný projekt by na začiatku svojej životnosti nemusel vytvárať cash flow postačujúce na úhradu splátok. Spomínaná situácia by mohla zhoršovať platobnú schopnosť spoločnosti a mohla by sa vyskytnúť najmä pri financovaní projektov, ktoré podstatnú časť cash flow tvoria až po určitom období svojej životnosti.

ANALÝZA VPLYVU ČASOVEJ ŠTRUKTÚRY SPLÁTOK A DĹŽKY SPLÁCANIA ZDROJA FINANCOVANIA NA VÝBER ZDROJOV FINANCOVANIA

Na analýzu vplyvu týchto dvoch faktorov na výber zdroja financovania som si vybral finančný lízing a úver. Lízing a úver som si vybral najmä kvôli tomu, že patria medzi najčastejšie formy financovania. Podľa časopisu Ekonomika a manažment viac ako 66% malých a stredných podnikov získava cudzí kapitál v bankách. Druhým najpreferovanejším zdrojom po úveroch je lízing, takouto formou zdroje získava 35% malých a stredných podnikov.[4] Vplyv jednotlivých faktorov budem analyzovať na hypotetickom príklade obstarania určitej zložky majetku v hodnote 1 093 273 €.

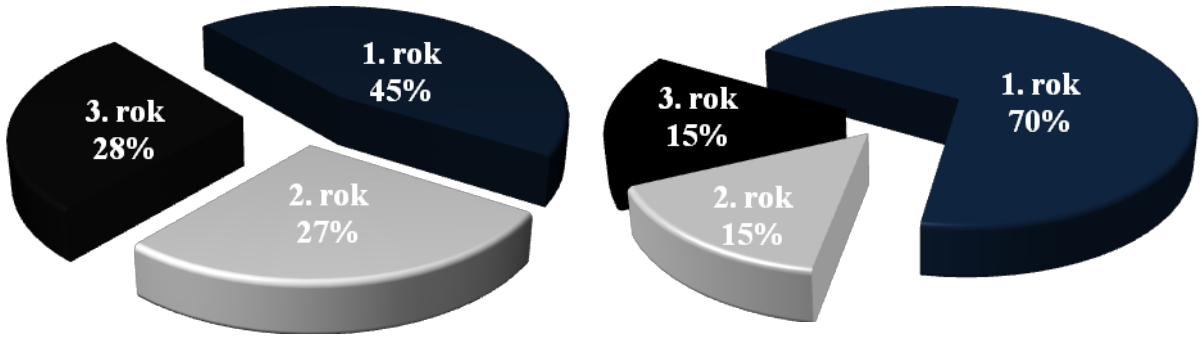
Najprv sa zameriam na analýzu vplyvu časovej štruktúry splátok využitého cudzieho zdroja na jeho výhodnosť. Azda najlepšie poukázať na vplyv tohto faktora je možné pri využívaní lízingu ako finančného zdroja, kde hlavným činiteľom vplávajúcim na časovú štruktúru splátok je výška akontácie, ta predstavuje prvú zvýšenú splátku. Ak budem porovnávať dva varianty obstarania už spomínanej zložky majetku prostredníctvom finančného lízingu, pričom pri oboch variantoch rátam s dobou splácania 3 roky, so štvrťročnými splátkami a rovnakou kúpnou cenou, tak jediným faktorom, ktorý bude mať vplyv na rozloženie splátok do jednotlivých rokov (pričom počítam so začatím splácania od 1.1. v počiatočnom roku) je výška akontácie.

Zvýšenie výšky akontácie z 20% na 60% spôsobilo presunutie podstatnej časti splátok do prvého roku splácania. Takáto štruktúra splátok môže byť pre podnik výhodná najmä vtedy, ak už má naakumulovanú podstatnú časť prostriedkov potrebných na kúpu danej zložky majetku alebo ak sa predpokladá, že tento majetok bude produkovať najväčšie úrovne peňažných tokov v prvom roku svojej životnosti. Zvýšenie akontácie by bezpochyb malo aj za následok zníženie preplatenia obstarávanej zložky majetku (podnik by ušetril na finančnom náklade platenom veriteľovi v dôsledku zníženia dlžnej sumy). Ale ak by sa podnik rozhodoval na základe súčasnej hodnoty splátok, tak by výhodnosť týchto variantov ovplyvňovala najmä výška diskontnej sadzby, pri jej vyšších úrovniach by sa podniku mohlo javiť výhodnejšie aj vyššie preplatenie obstarávaného majetku pri súčasnom posunutí podstatnej výšky splátok do ostatných rokov. Časovú štruktúru splátok pri finančnom lízingu ovplyvňuje aj výška kúpnej ceny, tá umožňuje presunúť čas splácania dlžnej sumy až na

[4] Fetisovová, E. – Hyránek, E. – Nagy, L.: Metóda výpočtu efektívnej úrokovej miery finančného lízingu. Ekonomika a manažment č. 3, 2008

koniec splácania, čo ma za následok zvýšenie celkového preplatenia obstarávanej zložky majetku, ale na druhej strane pri vyššej diskontnej sadzbe môže mať za následok zníženie súčasnej hodnoty splátok. Presun podstatnej časti splátok do posledných období splácania môže byť pre podnik výhodné hlavne pri obstarávaní majetku, z ktorého výnosy plynú až po určitej dobe od jeho zaradenia do užívania.

Graf č. 1: Časová štruktúra splátok v jednotlivých rokoch pri dvoch variantoch lízingu líšiacich sa výškou akontácie

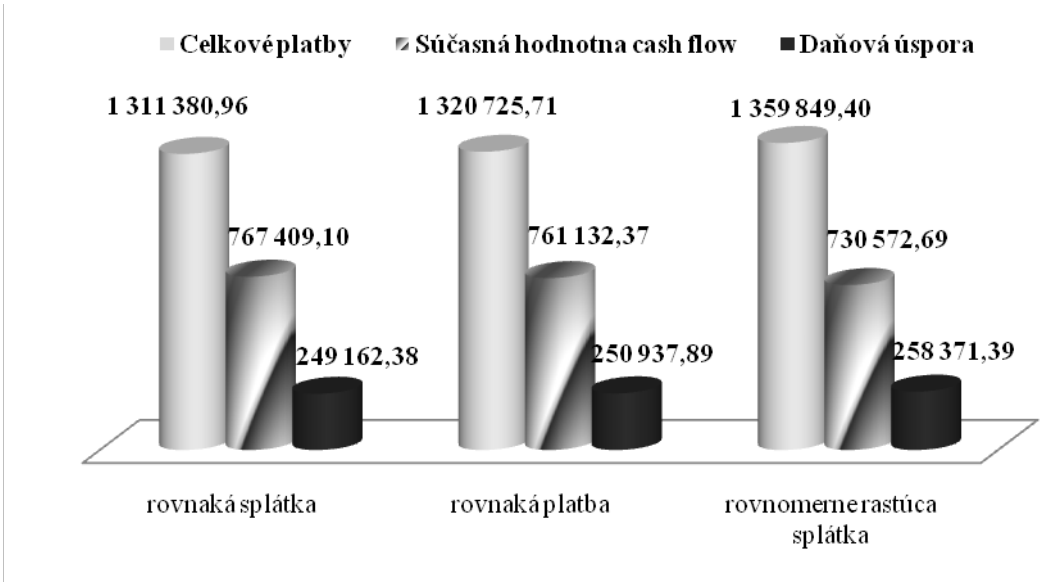


Časovou štruktúrou splátok je možné sa zaoberať aj v prípade využitia úveru, ako zdroja financovania. Časovú štruktúru splátok v tomto prípade v podstatnej miere ovplyvňuje spôsob splácania úveru. Vo všeobecnosti rozoznávame tri základné spôsoby splácania a to: rovnakou výškou splátky úveru, rovnakou výškou platby a pravidelne rastúcou splátkou. Pri porovnávaní týchto rôznych variantov je možné vidieť rovnaké výsledky, ako pri porovnávaní rôznych variantov lízingu. Splácania úveru prostredníctvom rovnomerne rastúcej splátky umožňuje presun väčšieho objem peňažných tokov do neskorších období, čo ma za následok rast preplatenej sumy (teda rast finančného nákladu), ale pri vyšších diskontných sadzbách bude mať za následok pokles celkovej súčasnej hodnoty platieb. Tie výsledky je možné postrehnúť na hypotetickom príklade obstarania už spomínanej zložky majetku, ak predpokladáme, že tento majetok by bol financovaný úverom na 5 rokov, pri úrokovej miere napríklad 6,65% a diskontnú sadbu by sme stanovili na úrovni 12% (napríklad na úrovni rentability vlastného kapitálu).

V súvislosti s porovnávaním jednotlivých variantov lízingu a úveru je potrebne podotknúť, že ak by sa podnik pri voľbe zdroja financovania a spôsobe jeho splácania rozhodoval na základe daňovej úspory, tak by sa mu javili najvýhodnejšie varianty s dlhšou dobou splácania a s presunom podstatného objemu platieb do neskorších období. Tieto varianty sa vyznačujú s vyššou úrovňou preplatenia a nižšou súčasnou hodnotou pri vyšších úrovniach diskontnej sadzby.

Ďalším dôležitým faktorom vplývajúcim na vhodnosť jednotlivých foriem financovania je dĺžka splácania cudzieho zdroja. Vo všeobecnosti platí, že pri náraste počtu rokov splácania dochádza k nárastu celkových splátok v dôsledku nárastu finančného nákladu plateného dlžníkom. Ale v dôsledku toho dochádza k presunutiu časti splátok do neskorších období, čo môže mať pri vyšších úrovniach diskontnej sadzby pozitívny vplyv na celkovú súčasnú hodnotu splátok.

Graf č. 2: Porovnanie troch spôsobov splácania úveru



ZÁVER

Podnik vo všeobecnosti môže pri svojom financovaní využiť množstvo zdrojov financovania, pri voľbe vhodnej formy financovania zvažuje množstvo hľadísk, zo všetkých je treba spomenúť hlavne vplyv zvolenej formy financovania na náklady celkového kapitálu spoločnosti, časovú štruktúru platieb, výšku celkových platieb, výšku súčasnej hodnoty platieb po zohľadnení daňovej úspory alebo aj výšku preplatenia. Podniky by sa vo všeobecnosti mali snažiť vyberať zdroje financovania tak, aby dosahovali čo najnižšie možné náklady na celkový kapitál alebo aspoň aby výnosy z projektu financovaného dodatočným kapitálom prevyšovali náklady na jeho získanie. Takto sa podniku podarí zvyšovať rentabilitu celkového kapitálu. Podnik by pri takomto rozhodnutí nemal zvažovať iba jediné hľadisko, pretože najvýhodnejšia forma podľa určitého hľadiska, napríklad podľa sumy celkových platieb, sa nemusí javiť až taká výhodná z hľadiska časovej štruktúry platieb, ktorá by mohla poukázať na to, že financovaný projekt by na začiatku svojej životnosti nemusel vytvárať cash flow postačujúce na úhradu splátok. Spomínaná situácia by mohla zhoršovať platobnú schopnosť spoločnosti a mohla by sa vyskytnúť najmä pri financovaní projektov, ktoré podstatnú časť cash flow tvoria až po určitom období svojej životnosti. Podniky by svoje zdroje financovania mali vyberať so zreteľom na svoj budúci rozvoj tak, aby neboli nakoniec zárodkom ich zániku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižná a časopisecká literatúra

Fetisovová, E. – Hyránek, E. – Nagy, L.: Metóda výpočtu efektívnej úrokovej miery finančného lízingu. Ekonomika a manažment č. 3, 2008

Královič, J. – Vlachynský, K.: Finančný manažment. Bratislava: Edícia Ekonómia, 2006, ISBN 80-8078-042-0

Kupkovič, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint, 2003, ISBN 80-88848-71-7

Vlachynský, K. a kolektív: Podnikové financie. Bratislava: Iura Edition: Súvaha, 2009. ISBN 978-80-8078-258-0

Internetové zdroje

http://www.financnik.sk/financie.php?did=ekonomicky-slovnik-vysvetlenie-pojmu&dict=170 &page_ slovnik=1 18. 10. 2010
http://www.podnikajte.sk/financie/category/zdroje/article/ziskavanie-financnych-zdrojov. xhtml, 18. 10. 2010
http://www.lslsp.sk/ActiveWeb/Kalkulacka/nezavazna_leasingova_ponuka.htm 18. 10. 2010

ĽUDSKÉ ZDROJE – UDRŽANIE KĽÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV V PODNIKU

HUMAN RESOURCES – THE MAINTENANCE OF KEY PEOPLE IN A COMPANY

Eva Hároníková[1]

ABSTRACT

The target of this article is to focus on human resources of a company as such. There are still many companies which do not deal with the problematics of HR seriously enough although it is being discussed more and more. One of the roles of personal management is to obtain and maintain key people in a company. We are speaking about those people who are responsible for the company's success and really need to be analyzed deeply. Many companies can see the solution of their problems in a crisis and post-crisis period in the maintenance of irreplaceable employees using pay rise, taking part in new projects, development based on educational programmes and giving up the company's share.

KEY WORDS

personal management, human resources, key people, cost saving, reducing personnel, maintenance of people, benefits, educational programs

ÚVOD

Príspevok sa zaoberá riešením dôsledkov krízy prostredníctvom zamerania sa na ľudské zdroje v podniku, a to predovšetkým na tie kľúčové. V nejednej publikácii sa stretávame s neoddeliteľnosťou personálneho manažmentu od celkového manažmentu podniku. Dôraz sa kladie na všetky aspekty riadenia ľudských zdrojov od riadenia a plánovania personálneho rozvoja, analýzy práce cez získavanie a výber zamestnancov, ich rozmiestňovanie a prepúšťanie, vzdelávanie a plánovanie kariéry až po hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie, riešenie pracovných vzťahov a optimalizáciu pracovných podmienok.

Strategickým rozmiestňovaním schopných a oddaných zamestnancov je možné dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v optimálnej kvalifikačnej a profesijnej štruktúre spolu so zosúladením správania zamestnancov s cieľmi podniku predstavuje podstatu tejto konkurenčnej výhody.

Na personálny manažment každej firmy pôsobí množstvo externých a interných faktorov. Vonkajšie prostredie je určované najmä tlakom konkurencie, situáciou

[1] Externá doktorandka Fakulty podnikového manažmetnu, Katedry manažmentu: Ing. Eva Hároníková, e.haronikova@zoznam.sk
Školiteľka: doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.

v konkrétnom odvetví, politickou situáciou, demografickými determinantmi, trhom práce a podobne. Faktory vnútorného prostredia sa týkajú manažérskych rozhodnutí, formulovaní cieľov, organizačnej štruktúry, veľkosti podniku, existujúcej podnikovej kultúry, ale i schopností, záujmov, postojov, charakteristík a motivácie zamestnancov.

Tých správnych, odborne i psychicky zdatných zamestnancov je možné vyhľadávať vo vonkajších zdrojoch alebo hľadať vo vlastných radoch – rozvojom a vzdelaním vlastných zamestnancov. Vzdelávanie predstavuje permanentný proces, v ktorom dochádza k zmene pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností, znalostí a motivácie. Vzdelávanie sa v praxi prejavuje zvýšeným výkonom, sebarealizáciou, spokojnosťou, lojalitou a úsporou nákladov i času.

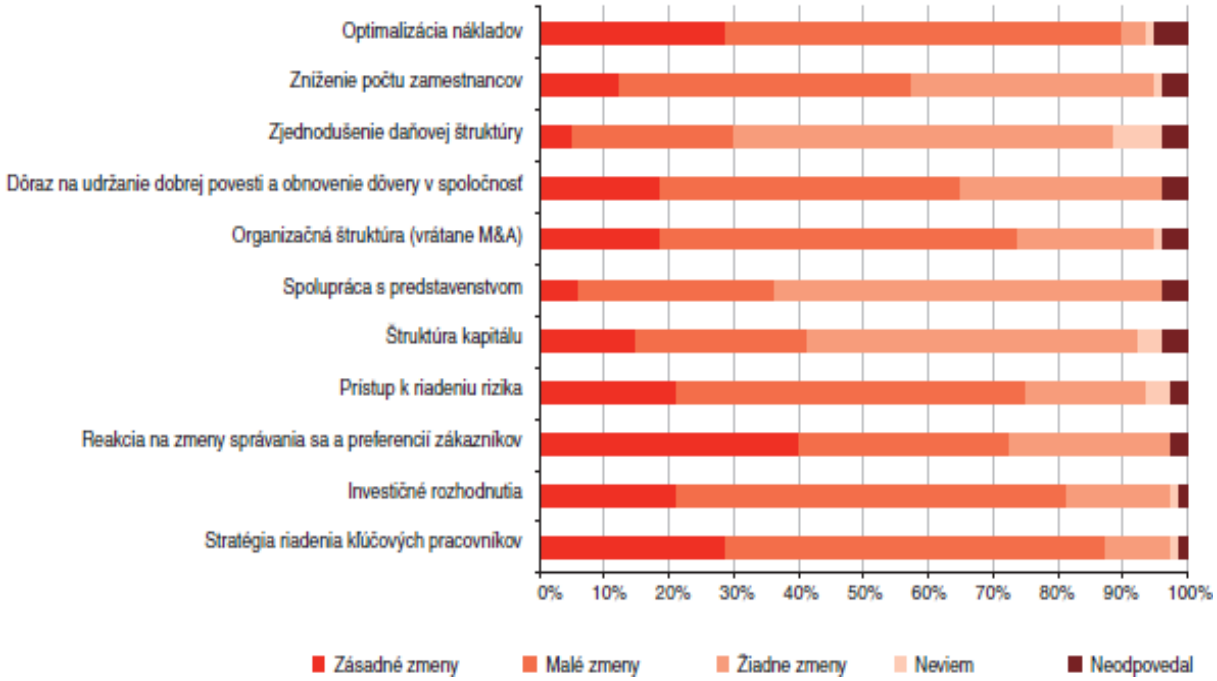
Formovanie pracovného potenciálu je späté s odbornou prípravou, rozvojom a plánovaním a riadením kariéry. Podnikové vzdelávanie by sa malo vzťahovať na niekoľko skupín zamestnancov v závislosti od oblasti kvalifikačnej prípravy a oblasti rozvoja. Je nevyhnutné, aby vzdelávanie tvorilo integrálnu súčasť systému personálneho manažmentu.

SLOVENSKÝ POHĽAD

V júni tohto roku publikovala spoločnosť PricewaterhouseCoopers (PwC) štúdiu, v ktorej sa venovala zozbieraním názorov generálnych riaditeľov a šéfov významných spoločností na podnikateľské prostredie Slovenskej republiky. Analyzovalo sa 80 odpovedí na tému Opatrenia prijaté v reakcii na recesiu a riešenie pokrízového stavu.

Vyjadrenie na otázku: „Čo chcú generálni riaditelia slovenských firiem zmeniť?“, ilustruje nasledujúci graf:

Graf č. 1 Plánované zmeny v podnikateľskom modeli



Zdroj: http://www.pwc.com/sk_SK/sk/slovensky-pohlad/assets/prieskum-CEO-2010.pdf

Väčšina šéfov (81 %) má v pláne realizovať zmeny v oblasti investičných rozhodnutí. 59 % opýtaných by neuskutočnila zmeny v daňovej štruktúre. Zásadné zmeny by respondenti uplatnili pri optimalizácii nákladov, pričom okamžitá úspora nákladov, t. j. do 10 %

nákladovej bázy sa dá dosiahnuť sprísnenou kontrolou rozpočtu. Znižovanie nákladov v rozpätí od 10 % do 20 % sa týka obchodných procesov.

Stratégiou riadenia kľúčových pracovníkov sa v nasledujúcom období chystá zaoberať takmer 90 % šéfov, ktorí uviedli, že vysoká kvalita služieb zákazníkom je najdôležitejšou časťou konkurenčnej výhody. Základnými prvkami pre jej zabezpečenie sú správne produkty a kvalifikovaní pracovníci, ktorí predstavujú nevyhnutnosť pre udržateľný rast. Z krízového prieskumu uskutočneného na jeseň 2009 vyplynulo, že spoločnosti brali na vedomie význam kľúčových zamestnancov, najmä v neľahkých časoch, a preto aj napriek zmrazovaniu miezd boli kľúčoví zamestnanci kategóriou, v ktorej bol zaznamenaný nárast platov. Analogické kroky sa podnikli v oblasti rozvoja a vzdelávania. Celkové výdavky na uvedené aktivity sa znížili, avšak vzdelávací systém pre spomínanú skupinu zamestnancov bol porovnateľný s predchádzajúcimi rokmi.

Graf č. 2 Iniciované zmeny za posledných 12 mesiacov a v nasledujúcich 12 mesiacoch

Zdroj: http://www.pwc.com/sk_SK/sk/slovensky-pohlad/assets/prieskum-CEO-2010.pdf

S cieľom zachovať požadovanú mieru zisku vzhľadom na pokles tržieb a cien plánovalo 65% riaditeľov uskutočniť reštrukturalizáciu prostredníctvom redukcie nákladov, pričom v predchádzajúcom období to bolo 81%.

V uplynulom roku došlo kvôli finančnej kríze k masívnemu znižovaniu počtu zamestnancov, čo potvrdilo zhruba 60 % opýtaných. Tento trend sa však ešte nezastavil, keďže 18,8 % oslovených riaditeľov sa chystalo prepúšťať aj v nasledujúcom roku. Na druhej strane boli zaznamenané i pozitívne signály, keď 40 % respondentov uviedlo, že v nasledujúcom období zamýšľali počet zamestnancov zvýšiť.

Všetky iniciatívy týkajúce sa znižovania nákladov je potrebné posudzovať z hľadiska kvality či už výrobkov alebo služieb.

KĽÚČOVÍ ZAMESTNANCI

Kľúčoví zamestnanci predstavujú tých ľudí v organizácii, ktorí sú nevyhnutní pre pohyb podniku vpred, uvádza Jorge Salinas, generálny riaditeľ spoločnosti ATESORA (Španielsko) špecializúcej sa na poradenstvo v oblasti outplacementu, vedenia, koučovania a diagnostiky. Je dôležité, aby sa títo ľudia identifikovali s projektom a boli zapojení do všetkých iniciatív týkajúcich sa úspechov a pochvál. Je bežné, že v časoch krízy sú tieto otázky odložené do pozadia, pretože dochádza skôr k zmrazeniu platov, odstráneniu stimulov a odmien. Ak sa navyše títo zamestnanci necítia počas tohto obdobia ani uznávaní, počkajú na lepšiu ponuku a zmenia podnik. Celé je to o včasnom a správnom ohodnotení toho, čo v podniku máme, tých ľudí, ktorí tvoria podstatu prebiehajúcich i budúcich projektov, pretože zajtra môže byť neskoro.[2] Salinas navrhuje zdvihnutie platu vybraným strategickým zamestnancom, pre ktorých sa práve nárast mzdy v čase krízy stane rozhodujúcim faktorom v otázke lojality k podniku, ak si to však podnik naozaj nemôže dovoliť, radí aspoň neupustiť od benefitov týkajúcich sa rozvoja spomínaných zamestnancov (kurzy, školenia a podobne).

Ďalším spôsobom ako si udržať kľúčových pracovníkov môže byť vytvorenie puta, ktoré tak ľahko nerozviaže ani konkurencia, a to prostredníctvom prenechania podielu vo firme v závislosti od výkonu. Takouto cestou sa vydali napríklad majitelia firmy Eset, ktorí v roku 2005 dali štvrtinu firmy dvom zamestnancom.

Príklad nachádzame aj v oblasti bankovníctva, kde sa fluktuácia pohybuje okolo 20 %, čo je hlavným dôvodom, pre ktorý Tatrabanka ponúkla vlastné akcie všetkým zamestnancom.

Naopak v spoločnosti Penta Investments sa partenrom môže stať len ten top manažér, ktorý riadi investičné projekty minimálne 5 rokov a dosahuje stanovené kritéria pre ziskovosť.[3]

Podľa Marka Petersona z Pwc sa zmenil postoj zamestnancov i firiem, pretože dochádza k prechodu od modelu prežitia k modelu prípravy na zotavenie. Z dôvodu medzinárodného pohybu sa stáva nábor nových kvalifikovaných zamestnancov čoraz komplikovanejší. Na základe realizovaného prieskumu, ktorého sa zúčastnilo 5000 profesionálov, respondenti považujú za najcennejšiu flexibilitu v práci, za ktorou nasledujú bonusy, vzdelávanie a možnosť participovať na sociálnych projektoch.[4]

In –Kyu Bae, prezident a výkonný riaditeľ spoločnosti Kia Motors Slovakia sa vyjadril, že pracovná sila je jedným z kľúčových faktorov úspechu spoločnosti. O umiestnení závodu na Slovensku rozhodol aj fakt, že žilinský kraj v roku 2004 disponoval dostatkom kvalifikovaných ľudí. Pozitívny jav poklesu nezamestnanosti na 7 % v roku 2008 oproti roku

[2] SALINAS, J. 2010. Retener a la ´key people´. In *RRHH Magazine*.es. 01. 11. 2010. [01. 11. 2010].
[3] JAROŠOVÁ, G. 2008. Zo zamestnancov môžu byť vlastníci firmy. Prenechať zamestnancovi podiel vo firme znamená vytvoriť puto, ktoré konkurenti ľahko nepretrhnú. In *Etrend.sk*. 06. 02. 2008. [01. 11. 2010].
[4] La flexibilidad laboral, el arma de las empresas para retener a sus mejores talentos. In *Eleconomista.es*. 24. 05. 2010. [01. 11. 2010].

2004 (17%), bol pre túto spoločnosť vnímaný negatívne, keďže na trhu neostali žiadni kvalifikovaní ľudia. V roku 2009 priniesla kríza výrazné zmeny podnikateľského prostredia – najmä pokles predaja. Ten sa riešil úsporou nákladov. Vedenie závodu sa priklonilo k variantu dočasne skráteného pracovného času pred znižovaním počtu zamestnancov. Cieľom bolo udržať si zamestnancov, ktorí sú súčasťou úspechu spoločnosti. Títo zamestnanci pracujú so špičkovými technológiami, pričom sa neustále investujú značné prostriedky do ich vzdelávania.[5]

Spoločnosť Sony Slovakia sa snaží odbremeniť svojich zamestnancov aj v krízovom režime školeniami a tréningami. Zostavuje plán tréningov tak, aby ošetrila preventívne oblasti komunikácie, riešenie konfliktov, vzťahy na pracovisku, motivačné a sociálne aktivity pre zamestnancov, ako napríklad vstupenky do divadla či športové dni. Pre riadiacich pracovníkov sú organizované tréningy efektívneho riadenia pracovného času (time manažment) a stres manažmentu.

Zamestnávatelia vidia vplyv ekonomickej krízy na pracovné návyky pracovníkov pozitívne. Dochádza k poklesu fluktuácie, čo potvrdzujú aj personalisti VÚB banky: „Ekonomická kríza sa prejavila v myslení zamestnancov, konkrétne vo väčšej opatrnosti pri zmene zamestnania. Ľudia si viac uvedomujú fakt, že dnes už nie je takou samozrejmosťou pracovať v prestížnej spoločnosti. Výsledkom je zníženie fluktuácie.“[6]

Podľa odhadovaných nákladov na fluktuáciu odborníci predpokladajú, že firma môže ušetriť od 25 až do 200 percent ročného zamestnaneckého platu, ak sa jej podarí predísť odchodu kľúčových zamestnancov.[7]

ZÁVER

„Riadenie ľudských zdrojov je strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácia má...“ Michael Armstrong

Tento citát v plnej miere potvrdzuje dôležitosť a nenahraditeľnosť ľudí, ľudskej práce, ľudského potenciálu, vedomostí a znalostí. Preto je nevyhnutné venovať sa v potrebnej miere oblasti personálneho manažmentu a personálnej problematike, nielen v podnikoch medzinárodných, veľkých, ale i v stredných a malých, a dokonca aj v mikropodnikoch.

V období krízy museli mnohé spoločnosti riešiť svoje existenčné problémy úsporou nákladov práve prepúšťaním zamestnancov. Kľúčových zamestnancov sa však nevzdali, i keď náklady na ich vzdelávanie a motivovanie sú vyššie, ako u priemerných zamestnancov. Spoločnosti berú do úvahy aj tzv. jojo efekt, kedy náklady na znižovanie počtu zamestnancov a ich následný nábor zvyšuje nákladovú základňu.

Pri zameraní sa na kľúčových zamestnancov podniku je podstatné orientovať sa na ich získavanie, ale aj udržanie vo firme. Najčastejšími spôsobmi sú v čase krízy a následnom pokrízovom období okrem zachovania výšky platu, resp. zvýšenia platu a odmien, zachovanie kurzov a vzdelávacích programov, flexibilita v práci, nepeňažná motivácia v podobe pochvál a participácie – pocit seberealizácie, sociálne aktivity a prenechanie podielu vo firme.

---

[5] BAE, I. 2010. Takto to vidím ja. In *Hospodárske noviny* č. 208, 14 s. 28.10.2010. [01. 11. 2010]

[6] PRIBIŠOVÁ, S. 2010. Čo kríza robí so zamestnancami. Ekonomické výkyvy ťažšie prežívajú tí, ktorí nepoznajú svoj skutočný pracovný potenciál. In *Eprofit.sk*. 16. 02. 2010. [01. 11. 2010]

[7] RUNDESOVÁ, T. 2010. Neprepúšťajte nerozvážne kvalitných ľudí. Nájsť za nich náhradu je drahšie, než im zvýšiť plat. Na odchodoch ľudí prerábate. In *Hnonline.sk*. 30. 08. 2010. [01. 11. 2010]

POUŽITÁ LITERATÚRA

- BAE, I. 2010. Takto to vidím ja. In *Hospodárske noviny* č. 208, 14 s. 28.10.2010. [01. 11. 2010]
- JAROŠOVÁ, G. 2008. Zo zamestnancov môžu byť vlastníci firmy. Prenechať zamestnancovi podiel vo firme znamená vytvoriť puto, ktoré konkurenti ľahko nepretrhnú. In *Etrend.sk*. 06.02.2008. [01. 11. 2010]. Dostupné na internete: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/zo-zamestnancov-mozu- byt-vlastnici-firmy.html>
- PRIBIŠOVÁ, S. 2010. Čo kríza robí so zamestnancami. Ekonomické výkyvy ťažšie prežívajú tí, ktorí nepoznajú svoj skutočný pracovný potenciál. In *Eprofit.sk*. 16. 02. 2010. [01. 11. 2010]. Dostupné na internete: <http://profit.etrend.sk/kariera/co-kriza-robi-so-zamestancami.html>
- RUNDESOVÁ, T. 2010. Neprepúšťajte nerozvážne kvalitných ľudí. Nájsť za nich náhradu je drahšie, než im zvýšiť plat. Na odchodoch ľudí prerábate. *In Hnonline.sk*. 30. 08. 2010. [01. 11. 2010]. Dostupné na internete: <http://hnonline.sk/ekonomika/c1-46107450-na-odchodoch-ludi-prerabate>
- SALINAS, J. 2010. Retener a la ´key people´. In *RRHH Magazine*. [01. 11. 2010]. ISSN: 1577-5348. Dostupné na internete: < http://www.rrhhmagazine.com/>

- La flexibilidad laboral, el arma de las empresas para retener a sus mejores talentos. In *Eleconomista.es*. 24. 05. 2010. [01. 11. 2010]. Dostupné na internete <http://www.eleconomista\Los-profesionales-prefieren-la-flexibilidad-laboral-antes-que-el-salario-.html>
- Slovenský pohľad – prieskum názorov generálnych riaditeľov na Slovensku, 2010. [01. 11. 2010] Dostupné na internete: <*http://www.pwc.com/sk_SK/sk/slovensky-pohlad/assets/prieskum-CEO-2010.pdf*>

MANAGEMENT ZMENY A SIMULÁCIA AKO SÚČASŤ PROJEKTU ZMENY

Pavlína Harušťáková [1]

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá projektmi managementu zmeny založených na simulačných hrách. V úvode je analyzovaná samotná úloha managementu zmeny ako podmienka konkurencieschopnosti podnikov. Základným východiskom je, že vzťahy v ekonomickom systéme majú súvislosť s exaktnými vedami. Táto súvislosť vedie hlavne k snahe o dosiahnutie čo najvyššej usporiadanosti systému a nízkeho stupňa entropie, či už v prírode, alebo v ekonómii. V druhej časti je predstavená simulácia, primárne využívaná v exaktných vedách, ako užitočný nástroj v projektoch managementu zmeny. V príspevku sú zmienené predpoklady úspešnej implementácie simulačných hier do podnikového prostredia. Zároveň sú predstavené bariéry, na základe ktorých môže byť aplikácia simulačných hier alebo výstupov projektu zmeny neúspešná.

KĽÚČOVÉ SLOVÁ : Management zmeny, Simulácia, Simulačná hra, Počítačová simulácia, Projekt zmeny.

CHANGE MANAGEMENT AND SIMULATION AS A PART OF DEVELOPEMENT PROJECT

ABSTRACT

The paper deals with change management projects based on simulation games. In the introduction is analyzed the role of change management as a condition for the competitiveness of enterprises. Basic assumption is that the relations in the economic system are associated with an exact science. This link leads mainly to the pursuit of the highest system alignment and a low degree of entropy, whether in nature or in economics. The second part introduces the simulation, used primarily in the exact sciences, as a useful tool in change management projects. The article mentioned the preconditions for successful implementation of simulation games in the corporate environment. There are presented barriers, because of which can be application of simulation game which outcomes of the project changes unsuccessful.

KEY WORDS: Change management, Simulation, Simulation game, Computer simulation, Change project.

JEL Classification: O22, O33

[1] Ing. Pavlína Harušťáková, externý doktorand na katedre managementu FPH VŠE, xharp10@vse.cz, školitel : prof. Ing. František Kovář, CSc.

ÚVOD

Management mnohých organizácií sa usiluje o uskutočnenie zmien, ktoré by viedli k zlepšeniu od pôvodného stavu. V dnešnom svete je zmena neustála a zložitá. Už nie je fakticky možné počítať s tým, že niečo ostane dlhodobo konštantné. Veľmi známe je príslovie že vo svete biznisu je konštantná len zmena.

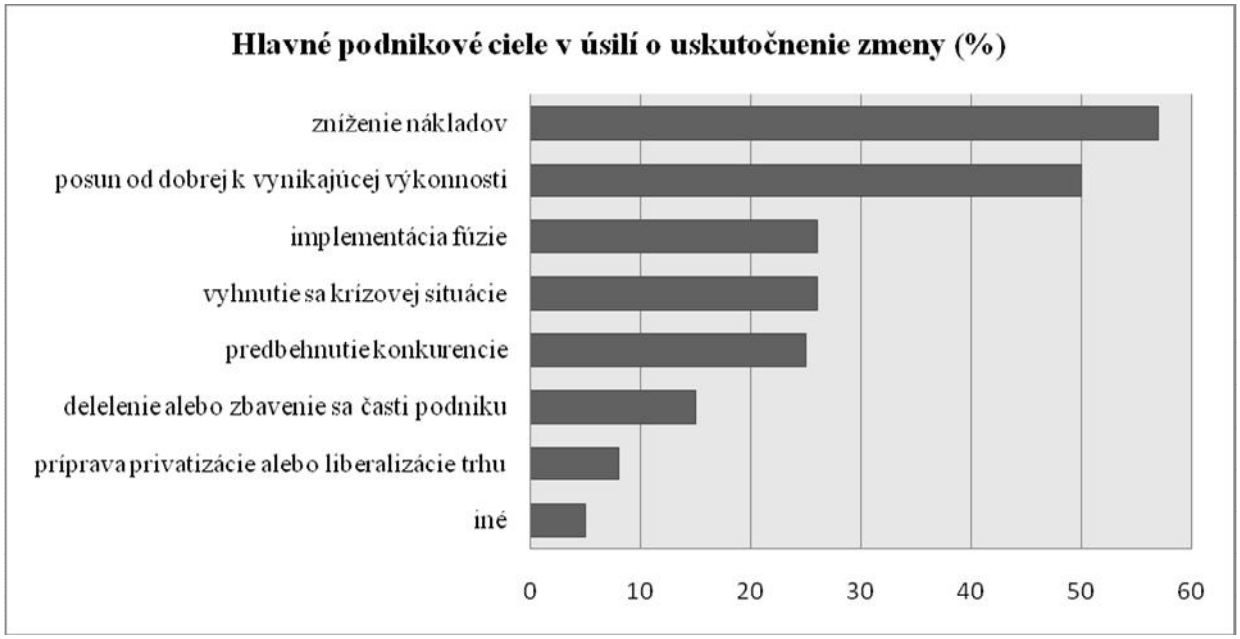
K tomu aby organizácie prežili musia sústavne inovovať svoje procesy. A to neznamená, aby ich procesy boli len účelné, no musia byť aj účinné. Vývojové procesy musia súvisieť a zakladať sa na podnikovej stratégii a zároveň vykazovať čo najvyšší pomer výstupov na vstupy. Kvalitný vývojový proces predstavuje pre organizáciu veľkú konkurenčnú výhodu. K tomu, aby konkrétny projekt managementu zmeny viedol k celkovému zlepšeniu sú potrebné vhodné nástroje. Jednou z možností je simulácia, resp. manažérske simulačné hry.

Na začiatku tohto príspevku sú predstavené bariéry managementu zmeny ako takého. Ďalšia časť sa zaoberá teoretickými a praktickými východiskami k managementu zmeny, ktoré vedú ku konštatovaniu, že tak ako pri pokusoch exaktných vied je simulácia bežný nástroj tak aj pri manažérskych aktivitách a rozhodovaní môže byť tento nástroj veľmi nápomocný. Na to nadväzuje predstavenie manažérskych simulačných hier, a v záverečnej fáze je zmienené využitie simulačných hier v projektoch zmeny.

BARIÉRY MANAGENTU ZMENY

Vývojové projekty vedia byť často krát nákladovo a časovo náročné a ich implementácia zložitá. Napríklad štúdie Hammer and Champy (1) odhadujú, že 50 – 70 percent projektov business proces reenginneringu (BPR) zlyháva alebo nedosahuje dramatických úspechov. Paradoxom je, že táto skutočnosť je zo strany firiem akceptovaná. (2) Vedenie organizácií sa púšťa do programov zmeny s pocitom nutnosti.

Graf 1: Prieskum spoločnosti McKinsey z roku 2009



Zdroj: (3)

Väčšie zmeny sa v spoločnosti uskutočňujú z pravidla každé tri roky a tie menšie sústavne. Prieskum spoločnosti CIPD (The Chartered Institute of Personnel and

Developement) (4) dokázal, že okolo 60 percent reorganizačných procesov nesplňuje svoj cieľ, ktorým by malo byť zlepšenie situácie. Aj keď je dokázané, že potreba podnikových zmien sa stále zvyšuje, zatiaľ existuje bohužiaľ nedostatok efektívneho riadenia v tejto oblasti. Zaujímavé výsledky štúdie ponúka aj ILOI Inštitút v Mníchove v spolupráci s IfB v St. Gallene vo Švajčiarsku:

Najčastejšie bariéry managementu zmeny:

- 36 % západných respondentov sa sťažovalo na to, že v ich podnikoch vládne atmosféra vzájomného obviňovania sa,
- 32 % z nich prejavilo rezervovanosť voči inováciám,
- 29 % konštatovalo neexistenciu dostatočnej spätnej väzby v podniku,
- 20 % sa sťažovalo, že v ich podnikoch neexistuje medzi zamestnancami potrebná dôvera.

Manažéri mnohých firiem venujú podstatnú časť svojich rozhodovacích aktivít na riešenie operatívnych problémov. Preto sa aj výrazne podceňuje význam formulácie dlhodobej podnikateľskej stratégie pre úspešné pôsobenie firmy a jej ďalší rast.

Potreba čoraz narastajúcej zložitosti podnikateľského prostredia vytvára nutnosť osvojenia si princípov managementu zmeny a riadenia podnikových procesov na zníženie stupňa entropie a zvýšenie konkurencieschopnosti podniku.

SÚČASNÉ TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ VÝCHODISKÁ

Klasická ekonómia, známa v čase Adama Smitha, je postavená na analógii mechaniky a s ňou spojeného bodu mechanickej rovnováhy. No ekonomický systém sa viac podobá termodynamickému systému ako tomu mechanickému. Tak ako v procesoch chemických reakcií nebolo možné predpovedať výsledky zmien, dokiaľ nebol vyvinutý zákon entropie, tak aj v ekonómii existuje súvislosť medzi úrovňou zmien a entropiou. Smer ekonomickej zmeny má toľko dočinenia s entropiou, ako majú aj všetky ostatné dynamické faktory a procesy, ktoré dnes poznáme. Túto myšlienku rozvinul Nicholas Georgescu-Roegen´s (5)

„Entropia systému je vyjadrením (mierou) neusporiadanosti systému s tým, že platí čím je entropia väčšia, tým je usporiadanosť systému menšia a naopak.“ (6) Ako názorný príklad môžeme použiť pokus s horúcim čajom a studenou lyžičkou. Ak lyžičku dáme do pohára, entropia je menšia, no po čase sa zvýši, lebo sa teploty postupne vyrovnajú. Energia je najskôr len v čaji, no potom sa rozdelí rovnomernejšie a teda neusporiadanejšie.

Fyzika je dnes jednou z najstarších kvantitatívnych a exaktných vied, a nie je prekvapujúce, že niektoré koncepčné a metodologické problémy v dnešnom svete sú postavené na rovnakom základe ako bolo kedysi. Tak ako v prírode sa nedá všetko vyjadriť zákonmi a termíny (X, Y, Z, ...), tak aj vo svete ekonómie si nevystačíme s tradičnými makroekonomickými premennými (nezamestnanosť, HDP, AD, etc.)

V súčasnosti sa myšlienka previazanosti entropie a podnikateľského prostredia hlási k návratu. (7) V uzavretom systéme dochádza k prirodzenej tendencii, že zvyšujúcou sa entropiou dochádza ku konečnému zániku. V podnikateľskom prostredí má entropia rovnaký efekt. Ak nie je podniknutá nejaká akcia, tak ktorýkoľvek podnik sa stane menej a menej efektívny až nakoniec zanikne. Akcia je vytvorená v zmysle vytvárania zmien a inovácií. Rovnako ako pri vedeckých pokusoch predchádza ich úspešnému zavedeniu do praxe testovanie, tak aj pri manažérskych rozhodnutiach vedie simulačná metóda k lepšiemu pochopeniu riešeného problému a vyššiemu stupňu úspešnosti implementácie.

Inovácie a zmeny by mali prinášať optimálny komplexný efekt. Relatívny stupeň komplexnosti vyjadruje ako ďaleko je určitý systém vzdialený od stavu totálnej neusporiadanosti, ktorá predstavuje pre podnik zánik – smrť. Pre strategický vývoj spoločnosti je to dôležitá informácia pre identifikáciu zmien v spoločnosti.

SIMULÁCIA

Cieľom tejto časti je hlavne objasniť využitie manažérskych simulačných hier a to akým môžu byť vhodným nástrojom. Simulačné hry sú založené hlavne na imitácii skutočného procesu, kde sú simulované rozhodnutia ľudí, ich role, úlohy a faktory.

„Povedz mi to a ja zabudnem – ukáž mi, a ja si zapamätám – zapoj ma, a ja porozumiem“ Confucius, 450 B.C Manažérske simulačné hry môžu použiteľné ako vzdelávací nástroj pre manažérov, napríklad vo výrobných procesoch, alebo na to aby sa učili spolupracovať. Druhé využitie nachádza uplatnenie vo vývojových procesoch, kde je to veľmi vhodný nástroj hlavne na zapájanie zamestnancov u účastníkov vývojového procesu. Simulačné hry, či už hovoríme o všeobecných alebo tých, čo sú priamo ušité na mieru firmám, môžu byť využité v rôznych odvetviach. Jednak je to priemysel, administratíva alebo vzdelávanie študentov a manažérov.

Simulačné hry môžu byť rozdelené do 4 kategórií (8)

- koncepčné (procesné grafy a mapy);
- výpočtové (numerické simulačné modely);
- vizuálne (vizualizácia koncepčných a výpočtových modelov);
- sociálne (zjednodušené systematické diskusie procesov s vlastníkmi procesov, vytváranie procesných rolí; základom je úloha každého jedného účastníka pri modelovaní parametrov).

Pri simulačných hrách sú vždy vytvorené role a prekážky na základe modelovanej reality. Role, ciele, akcie, následky a spojenia simulujú reálny cieľ procesov.

Problémom pri využití simulácie pri vývojovom projekte zmeny môže byť práve určenie toho, aký typ simulácie bude použitý, Základom je identifikácia vstupných dát a povaha výstupov, ktoré by mali vychádzať zo simulácie. Príkladom z praxe je vykonaná expertíza v policajnom zbore v Amsterdame, kedy bolo potrebné zlepšiť komunikáciu, spoluprácu a koordináciu medzi jednotlivými jednotkami pomocou ICT-podpory. Príklad zdôrazňuje to, ako bolo problematické získať dáta na vykonanie počítačovú simuláciu. Naproti tomu bolo veľmi účelné použiť kvalitatívne dáta pre aplikovanie simulačnej hry, ktoré viedli k lepšiemu pochopeniu aký vplyv má ICT-podpora na spoluprácu a koordináciu. (9)

Hlavný faktor toho aký simulačný model by mal byť na daný rozhodovací proces použitý, závisí na povahe systému, ktorý má byť simulovaný. Napríklad tok materiálu v produkčnom systéme môže byť považovaný za technický subsystém spoločnosti a simulovaný počítačovou podporou pomocou matematických modelov. Na druhej strane simulácia sociálnych (alebo socio-technických) systémov by mala vychádzať z interakcií medzi ľuďmi a to pomocou brainstormingu a hier využívajúcich virtuálnu realitu. Hlavným rozdielom medzi simulačnou hrou a počítačovou simuláciu je ten, že v simulačnej hre je vždy aktívna skupina ľudí, hrajúca rôzne role. Pri počítačovej simulácii nie je potrebné, aby sa na chode zúčastnilo viac ľudí. Je tu len jeden nositeľ rozhodnutia ako softwarový špecialista, ktorý vytvára model z rôznymi parametrami. Jednotlivé výstupy sú potom diskutované.

V tejto súvislosti je spomenutý výskum uskutočnený vo Veľkej Británii, ktorý hovorí o hlavných prínosoch manažérskych simulačných hrách: (10)

- motivuje účastníkov, čo vedie k lepším výsledkom učenia sa;
- dôraz je kladený na tímovú spoluprácu účastníkov;
- simulačné hry poskytujú účastníkom spätnú väzbu.

Ako ďalšie výhody manažérskych simulačných hier je možné uviesť hlavne vysokú mieru realistickosti. Problémom je však pojatie samotnej realistickosti, ktorá je prípad od prípadu uvádzaná inak. Preto je často náročné porovnávať výsledky jednotlivých výstupov hier. V literatúre však stále prevláda názor, že simulačná hra predstavuje realistické zobrazenie manažérskych problémov, situácií a rozhodovaní v ekonomickom prostredí.

Výsledky simulačných hier sú kriticky závislé na schopnostiach jej tvorcov a účastníkov. Simulácia založená na počítačovej podpore naproti tomu potrebuje technologickú podporu a potom tým hodnotiteľov, ktoré výstupy budú posudzovať. Vhodnosť použitia tohto nástroja je závisí na rozsahu projektu zmeny.

SIMULÁCIA A JEJ VÝVOJ

Simulácia ako súčasť manažérskych vývojových projektov a managementu zmeny začala vo veľmi všeobecnej forme tak pre 10-20 rokmi. Vo Fínsku boli simulačné hry úspešne aplikované do praxe a to konkrétne v organizačných a technologických zmenách. (11) Príkladom je design a implementácia nového výrobného závodu, využívajúceho flexibilný výrobný systém. Táto prípadová štúdia bola opísaná Paivi Hahom, ktorý mal na starosti tento projekt a zároveň doktorandom na Industrial Management at the Helsinki University of Technology. (11)

V 90. rokoch na základe vývoja výpočtovej techniky umožnil lepšie technické možnosti simulačných hier založených na počítačovej podpore. Vývoj informačných technológií priniesol zlepšenia realistickosti samotného prevedenia.

Neskôr boli simulačné modely vyvinuté špeciálne na mieru rôznym spoločnostiam. Napríklad v balíčku TOPSIM (TOPSIM 2006) je simulácia pre oblasť: (12)

- bankovníctva (strategické plánovanie, predstavenie depozitných a úverových obchodov), správy, marketingu a personalistiky; účastníci pracujú až so siedmimi rôznymi typmi zákazníkov;
- e-commerce (simulácia obchodu a služieb s cieľom účastníkov riadiť vlastný on-line obchod, pracuje sa s trhovými analýzami, oceňovaním, umiestňovaním produktov, marketingovým mixom, stupňom informačnej technológie, call-centrom a distribučnými kapacitami ako kritickými faktormi pre úspech);
- management leteckých spoločností (strategická simulácia pre medzinárodnú leteckú prepravu; simulácia je vytvorená cestujúcimi a nákladom na 4 cestách).

V rámci spoločnosti Deloitte (Amsterdam, Holandsko) bola vytvorená simulačná hra na implementovanie spoločenskej zodpovednosti a na zabezpečenie udržateľnosti podniku prostredníctvom zapojenia zainteresovaných strán a rozvoja vodcovských schopností. Spoločnosť sa zamerala nie na „tvrdé elementy“ ako stratégia, programy, formálne procesy a systémy, ale na „mäkké elementy“ ako schopnosti a vedomosti. Hra umožňuje organizáciám experimentovať s reálnym modelom ich organizácie a ich momentálnym externým prostredím, aby mohli hodnotiť a vytvárať budúce scenáre pre aktivity v súlade udržateľným rozvojom podniku. Počas hry sú hráči súčasťou rôznych podnikových cyklov, zažívajú kritické momenty. Základom je to, že sú konfrontovaný hlavne následkami svojich vlastných

rozhodnutí. Tie sa objavujú simultánne a interaktívne počas hry, ako každodenná súčasť biznisu. (13)

V USA bol v roku 2009 vykonaný prieskum medzi členmi všetkých vedných disciplín v Americkej Asociácií Business škôl pre stanovenie situácie využitia simulačných hier. Boli skúmané otázky ako využitie hry, jej adaptácia, ciele, dosiahnutie úspechu v rámci vzdelávania. Bolo rozoslaných 14 497 emailov a medzi konečnými 1085 respondentmi bolo uvedené, že 30,6 % sú stáli užívatelia, 17,1% sú formálni užívatelia a 52,3 % simulačnú hru nikdy nevyskúšali. Štúdia jednoznačne vyvodzuje výsledok, že použitie simulačných hier je na vzostupe, a tam kde sa už využívajú, predstavujú veľký úspech. Otázne je len konštatovať, či by sa rovnaký výsledok vyvodil aj pri výskume v Európskej únii. Jednoznačné ale je, že je tu veľká možnosť pre rast využitia simulačných hier v ostatných krajinách na svete, a hlavne vo východnej a strednej Európe. (14)

SPOJENIE SIMULAČNÝCH HIER A MANAGEMENTU ZMENY

Výskumom aplikácie simulačných hier do managementu zmeny sa zaberali na Helsinskej technologickej univerzite. Simulačné hry boli aplikované v rámci projektu managementu zmeny, teda od jeho návrhu až po konečnú implementáciu. Boli vytvorené 3 prípadové štúdie (2 simulačné hry a 1 počítačová simulácia) a výsledky boli hodnotené z hľadiska efektivity a účinnosti. Bola dokázaná korelácia medzi úspešnou aplikáciou managementu zmeny a kvalitným vývojovým projektom managementu zmeny, ktorý bol postavený na metóde simulačných hier. (15)

Manažérske simulačné hry sa v spojení s zlepšovacími projektmi stávajú vhodným manažérskym nástrojom. Kvalita tohto spojenia by mala byť hodnotená z hľadiska využitia ľudských zdrojov, celkovej kvality procesov a použitia technológií. Fáze v ktorých je možné využiť simulačné hry v rámci vývojových procesov môže byť niekoľko. (16)

- na začiatku vývojového procesu, kedy sú vytvárané predpoklady na porozumenie potreby zmeny, porozumenie systému a kriticky analyzovať podnikové procesy a spôsob ako pracujú; v tejto fáze je potrebný hlavne správny výber účastníkov rozhodovacieho týmu;

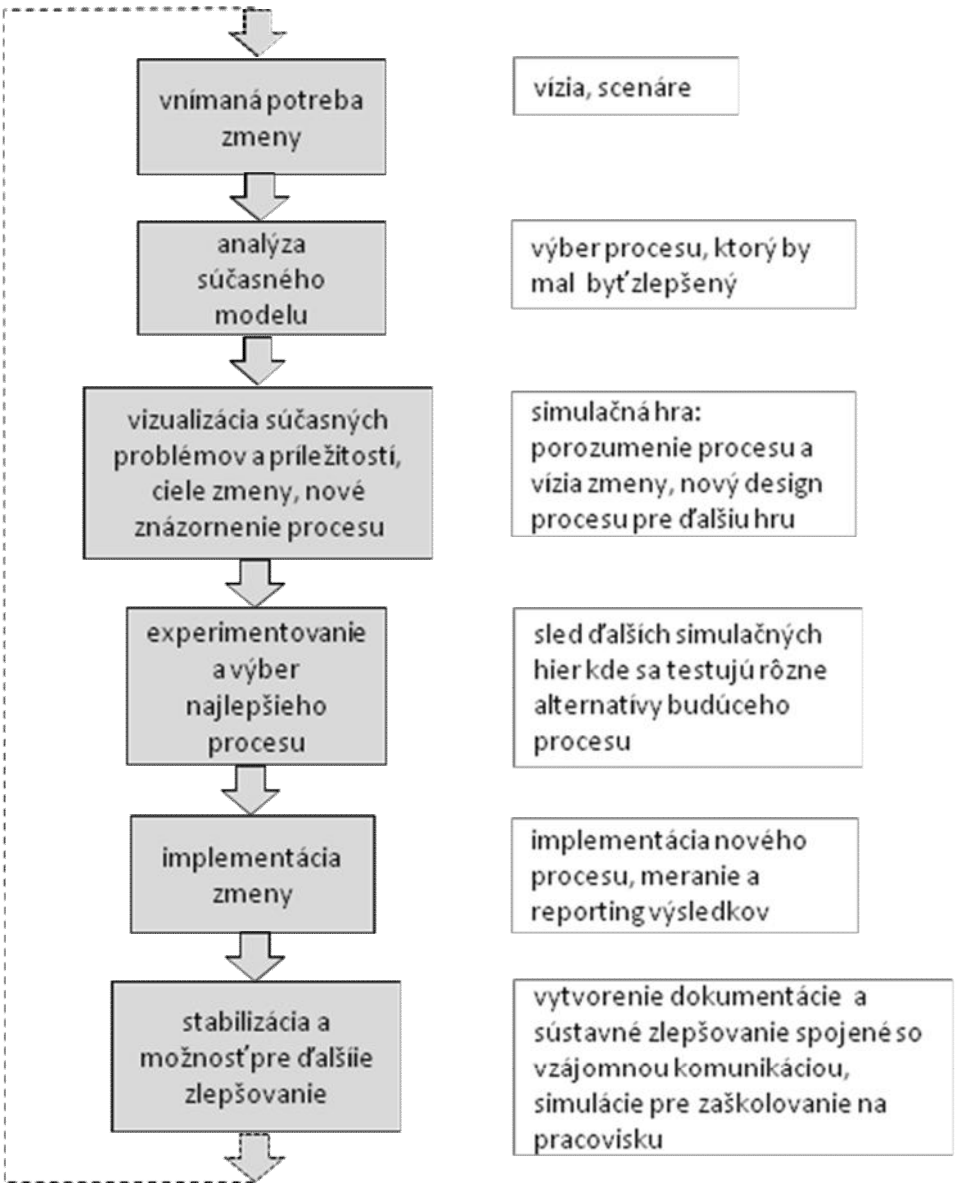
- ďalšou fázou je testovanie a vývoj vízií, vytváranie prototypu nových vízií, vyskúšanie a testovanie systému ako funguje, predpovedanie zmien v organizácii, ako sú zmeny zdrojov alebo metód a postupov;

- tréning ako pracovať v novom systéme a vzdelávanie personálu.

Samotné manažérske simulačné hry prinášajú vzdelávanie už počas vývojového projektu. Je to hlavne pri spolupráci, vzájomnej motivácií účastníkov pri vytváraní zmeny. Postupne sú vytvárané nápady a zlepšenie pre samotnú zmenu, ktorá je potom v organizácii aplikovaná v reálnom prostredí. Ďalej simulačné hry využívajú samotné pracovné skúsenosti pracovníkov, ako napríklad variáciu rôznych možností rozhodovania a psychologických požiadaviek. Veľkým prínosom je teda využitie znalostí organizácie a jej následné konvertovanie do vytvárania zlepšení. V rámci rozhodovania sa vytvára zdieľaná vízia, ktorá následne ovplyvňuje chovanie v rámci organizácie.

Vo nasledujúcom vývojovom grafe je znázornený projekt zmeny, ktorého jednotlivé kroky sú kombinované so simulačnými krokmi a jednotlivé simulačné etapy posúvajú vývoj ďalej a vytvárajú predpoklad kvalitného (efektívneho a účinného) konečného návrhu nového alebo zlepšeného procesu.

Obr. 1 : Znázornenie procesu vývoja využívajúceho simulačné hry



Zdroj: (16)

Následne po zavedení samostatného vývojového procesu založenom na simulačných hrách by mal byť zavedený a implementovaný spôsob akým budú jednotlivé kroky kontrolovateľné zo strany managementu, ale aj zo strany zamestnancov. To znamená, že pre vedenie je potrebná spätná väzba o tom ako sa vyvíja daný management zmeny na svojej ceste zlepšovaniu. Zo stany zamestnancov ide o spätnú väzbu spojenú s ich vzdelávaním, motiváciou počas samotnej implementácie a stabilizácie nových procesov. (17)

Pre realizáciu výhod, ktoré simulačné modely prinášajú, je potrebné, aby účastníci pochopili, že sa jedná o experiment, kde musia využiť skúsenosti, pozorovacie schopnosti, vizualizáciu a aktívne sa podieľať na hre. Preto musí byť v rámci organizácie musí byť v prvom rade vytvorená motivácia vytvárať projekty managementu zmeny.

ZÁVER

Cieľom príspevku bolo predstaviť simulačné hry ako vhodný nástroj projektov zmeny, ktorý môže napomôcť k lepšiemu pochopeniu ich samotného kontextu a potreby. Zmeny sú zložité a sústavné. Preto podmienkou pre zvýšenie produktivity a vytváranie konkurenčnej výhody by malo byť účelné a účinné implementovanie managementu zmeny. Simulačné hry nie sú len výborným nástrojom pre lepšie pochopenie súvislostí a skutočnej situácie, ale pre posilnenie tímovej práce a uvedomenie si rizík a následkov, ktoré môžu nastať po zavedení procesu alebo inovácie.

Dôvodom pre rozvíjanie myšlienky managementu zmeny je hlavne to, že veľa firiem zmenu alebo zlepšovanie v rámci podniku síce uskutočňuje, ale podiel firiem ktoré sú v zavádzaní zmien úspešné je bohužiaľ nízky. Firmám môže k uskutočňovaniu managementu zmien brániť hneď niekoľko skutočností. Bohužiaľ často krát sú tieto bariéry akceptované firmou ako súčasť managementu zmeny. Riešením aby firmy predchádzali nedokončeniu projektov zmeny, je implementovanie simulácie do projektu zmeny. Vďaka použitiu simulácie by nielen možné si otestovať funkčnosť navrhnutého procesu alebo inovácie. Zároveň samotní zamestnanci lepšie pochopia účel a zmysel managementu zmeny.

V prípade, že sa firma rozhodne využiť simulačné hry vo svojich vývojových projektoch, je potrebné aby správne určila či použije manažérsku simulačnú hru alebo počítačovú simuláciu. Ďalším aspektom je, aby sa zamestnanci stotožnili s týmto prístupom a využívali možnosti a výhody, ktoré simulácia prináša nielen firme ale aj im samotným.

LITERATÚRA

1. **Hammer, M.,Champy,J.** *Reengineering the Corporation:A Manifesto for Business Revolution.* Boston : Harvard Business Review, 2004. ISBN 978-185-788-097-7.

2. **M., Eisenstat, R. and Spector, B.** Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review.* 1990, Vol. 68/ 6.

3. **McKinsey.** *McKinsey quaterly research.* Dostupné z: <http://www.mckinseyquarterly.com/newsletters/chartfocus/2009_06.htm> : [cit.2010-5-10], 2009.

4. **CIPD.** *The Chartered Institide of Personnel and Developement.* s.l. : [citované 2010-10-24], 2009.Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/onlineinfodocuments/surveys.htm?q={surveys_topic}&g=0&o=DateName&l=cipd.co.uk&ps=10&pn=1&r=0&f=s>.

5. **Georgescu- Roegen, N.** *The entropy law and the economic process.* Boston : Harvard University press, 1971. ISBN 0-472-10483-7.

6. **Kovář, F.,Hrazdilová-Bočková,K.** *Manaagement změny.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-28-8.

7. **Handscombe, R.D., Patterson E.A.** *The entropy vector, connecting science and business.* London : World Scientific Co.Pte.Ltd., 2004. ISBN 978-981-256-543-3.

8. **Smeds, R.** Implementation of business process innovation. In Agenda for research and action. *International journal of technology management.* 2001, Vols. 22-1/2/3.

9. **van Laere, J.,de Vreede,G.J.,Sol,H.G.** A social simulation-game to explore future co-ordination in knowledge networks at the Amsterdam Police Force. *Production Planning & Control.* 2006, Vol. 17/6.

10. **Fripp, J.** A future for business simulations? *Journal of European Industrial Training.* 1997, Vol. 21/4, ISSN 0389-0590,článok je dostupný z:fulltextovej internetovej databáze Emerald www.emeraldinsight.com.

11. **Ruohomaki, V. and Vartiainen, M.** Simulation Games as Educational Tools in the Learning Organization,. *Industrial Management and Industrial Psychology.* 1992, Vol. 140.

12. **Reusch, P.J.A.** Simulation methods and educational games for project management. *The 10th International Workshop of the IFIP WG 5.7 Special Interest Group on Experimental Interactive Learning in Industrial Management.* Trondheim : University of Applied Science Dortmund, 2006.

13. **Grohé, S.B.** *The Deloitte Business Simulation Game.* s.l. : [citované 2010-24-10], 2010. Dostupné z:<http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/press/global-press-releases-en/f99d60d6decb8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm 2010-10-21 14:04:11>.

14. **Faria, J.A.,Wellington,W.J.** A survey of simulation game users, former-users, and never-users source simulation and gaming. 2009, Vol. 35/2, ISSN: 1046-8781.

15. **Taskinen, T., Smeds, R.** Measuring change project management in manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management, Bradford.* 1999, Vol. 19/11.

16. **Smeds, R.** Organizational learning and innovation through tailored simulation games: two process re-engineering case studies. *Knowledge and process management.* 1997, Vol. 4/1.

17. **Riis, J.O.** The Use of Production Management Concepts in the Design of Production Management Systems. *Production Planning and Control.* 1990, Vol. 1/1.

Trendy elektronického obstarávania v logistike
E – procurement Trends

Zuzana Hausnerová[1]

Key words : supplier, supplier selection criteria, procurement, request for proposal, e- auction,
JEL Klasifikácia E21

ABSTRAKT

The article describes supplier choice possibilities using the e-procurement in enterprises. The goal is to replace subjective choice of supplier by objective one with help of e-procurement instruments. The main attention is paid to e-procurement instruments with the highest optimization potential: e-auction, e- request for proposal and Digital Catalogues. The advantage of e-procurement instruments is more effective, transparent and faster procurement process.

Článok popisuje možnosti výberu dodávateľa pomocou využitia elektronického obstarávania v podnikoch. Tento proces je navrhnutý s cieľom využitia elektronických nástrojov pri obstarávaní, tak aby nahradil subjektívny výber dodávateľa objektívnym postupom, tak aby boli dodržané pravidlá transparentnosti a rovnosti podmienok pre všetkých. Najväčšiu pozornosť som venovala elektronickým nástrojom s najväčším optimalizačným potenciálom ako elektronickým aukciám, elektronickým požiadavkám o ponuky a digitálnym katalógom. Výhodou využitia elektronických nástrojov je , že nákupcovia v podnikoch dokážu nakupiť efektívnejšie, rýchlejšie a transparentnejšie.

ÚVOD

Logistika obstarávania organizácií predstavuje zložitý rozhodovací proces, v ktorom si organizácie spresňujú požiadavky na nákup výrobkov a služieb, posudzujú a vyberajú si z rôznych variantov produktov a dodávateľov. Za logistiku obstarávania sa považujú tie činnosti, ktoré súvisia s trhom a operáciami na trhu. Patrí sem prieskum trhu, analýza cien, zabezpečovanie zmlúv, výber a hodnotenie dodávateľov a s tým súvisiaca celková administratíva. V súčasnosti je potreba efektívne riadiť logistiku obstarávania, to predstavuje v prvom rade optimalizáciu procesov a znižovanie nákladov. V súčasnosti sa presadzujú automatizované činnosti logistiky obstarávania, teda elektronické obstarávanie. Medzi nástroje elektronického obstarávania patria:

- elektronické aukcie,
- elektronické požiadavky o ponuky,
- digitálne katalógy.

ELEKTRONICKÉ AUKCIE

Aukcia je proces nakupovania a predávania tovarov alebo služieb ponúkaných za určitú cenu. Podľa ekonomickej teórie má aukcia spĺňať aspoň jeden mechanizmus výmeny alebo sadu obchodných pravidiel pre výmenu. Existuje mnoho typov aukcií. Podľa druhu aukcie, môžu byť

[1] Ing. Zuzana Hausnerová, zuzana.hausnerova@gmail.com, prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc. , Katedra manažmentu výroby a logistiky

výrobky alebo služby ponúkané priamo na mieste osobne, alebo je možné zúčastniť sa aukcie vzdialene a to pomocou rôznych prostriedkov, najčastejšie internetu, alebo telefónu. Aukcie prebiehajúce prostredníctvom internetu označujeme elektronické aukcie Hlavný cieľ elektronickej aukcie predstavuje nájdenie optimálneho dodávateľa žiadaného tovaru a to spôsobom ktorý zabezpečí všetkým rovnaké podmienky, a transparentnosť tendra. Elektronické aukcie môže realizovať každý podnik sám alebo môže využiť možnosti elektronického outsourcingu – dodávateľského nákupu pomocou softvérovej firmy vytvárajúcu prostredie elektronického trhu. Ako súčasť budovania e-procurementu fungujú e-aukcie v našich podmienkach viac rokov. Elektronická aukcia je prostriedkom, ktorý umožňuje dosahovať zníženie cien nakupovaných vstupov. Prispieva tak k podstatnému zníženiu nákladov, k zrýchleniu procesu nákupu, k objektívnemu a transparentnému výberu dodávateľa konkrétnych vstupov, najmä však k objektivizácii podmienok nákupu.
Ak sa robí aukcia na ročný objem potreby vstupov, znamená to výrazný pokles cien oproti aktuálne nakupovaným vstupom. Často rovnaký dodávateľ pri ročných objednávkach ponúkne cenu nižšiu. Dôležitým prínosom - okrem úspory času - je transparentnosť, otvorenosť a rovnosť podmienok pre dodávateľov, ktorí sa aukcie zúčastňujú. Prehľadnosť celej aukcie umožňuje vylúčiť podozrenia z klientelizmu, z utvárania výhodnejších podmienok pre vybraných dodávateľov a podobne. Elektronickou akciou sa vylúčia vplyvy pracovníkov nákupu. Všetci existujúci aj potenciálni dodávatelia sa môžu aukcie zúčastniť so svojou ponukou objemu a ceny ponúkaných tovarov a služieb. Pred samotnou aukciou je dôležité určiť, čo je potrebné nakúpiť, presne špecifikovať technické požiadavky na tovar a služby. Rovnako je potrebné, aby zákazník upresnil podmienky dodávky, splatnosť faktúry, požadovaný objem v množstve aj v hodnote tovaru.

TYPY ELEKTRONICKÝCH AUKCIÍ

Jednopoložková aukcia predstavuje aukciu len s jednou cenovou pozíciou. Vyjednávanie prebieha na základe celkovej ceny.
Viacpoložková aukcia znamená aukciu s viacerými cenovými položkami , to znamená že predavajúci zadá cenu osobitne za komoditu, za dopravu, prípadne ešte nejaké dodatočné náklady, celý balík dodávky získava jeden účastník.
Holandská aukcia predstavuje aukciu , kde sa cena ponúkaného tovaru zvyšuje, alebo znižuje(pri predajnej aukcii) a aukciu vyhráva ten kto prvý súhlasí s cenou. Predstavuje novú metódu efektívnych vyjednávaní. Zadávateľ aukcie definuje počiatočnú cenu, cena sa zvyšuje alebo znižuje podľa vopred zadefinovaného intervalu,veľkosť zvyšovania prípadne znižovania ceny taktiež zadefinuje do systému zadávateľ elektronickej aukcie. Aukcia končí, keď niektorí z účastníkov potvrdí cenu. Táto aukcia sa dá využiť iba pre jednopoložkovú aukciu.
Multi Lot aukcia je typ aukcie , ktorú je vhodné využiť ak chceme dodávku tovaru, prípadne služieb čiastkovo rozdeliť, pre regionálnych dodávateľov (dodávatelia s obmedzenou kapacitou), aj veľkých globálnych dodávateľov.
Multi Round aukcia je aukcia, ktorá predstavuje niekoľko kôl aukcií, slúžiacich ako filter, aby sme eliminovali účastníkov aukcie. Ako príklad multi round aukcie môžeme predstaviť aukciu ,kde pred začiatkom aukcie zadajú účastníci počiatočnú cenu. Účastník s najvyššou počiatočnou cenou nebude pozvaný do ďalšieho kola. Táto aukcia sa môže opakovať pokiaľ nedosiahneme primeranú počiatočnú cenu pre finálnu aukciu. Táto aukcia je vhodná ako pre jednopoložkovú tak aj pre viacpoložkovú aukciu.

PROCES ELEKTRONICKEJ AUKCIE

Na vstupe elektronickej aukcie je nevyhnuté presne zadefinovať technickú špecifikáciu zákazníkov. Ten, kto organizuje elektronickú aukciu osloví dodávateľov, prípadne aj vyhľadá nových. Všetkých účastníkov elektronickej aukcie treba zaškoliť, rozoslať prístupové bezpečnostné kľúče pre vstup do procesu aukcie. Administrátor určí čas konania aukcie po získaní informácií od dodávateľov aj zákazníkov, určí konkrétnu hodinu.
Zákazník zadefinuje svoje potreby, predstavu, určí aktuálnu požiadavku alebo ročnú potrebu nakupovaných vstupov. Základné zverejnené informácie sú tovar, technická špecifikácia, množstvo, ročný objem nákupu, doteraz platná cenová relácia súčasného dodávateľa. Všetci prihlásení dodávatelia majú k týmto informáciám prístup. Dodávateľ nevidí ponuky ostatných dodávateľov, iba svoju a najnižšiu ponúkanú cenu. Dodávateľ k požiadavkám zákazníka pripojí svoju ponuku. Prvé ponuky sú veľmi blízke aktuálnym dodávkam, predovšetkým cenou. Počas e-aukcie sa ceny menia. Dodávateľ sleduje priebeh a môže aktualizovať ponuku podľa stavu na aukcií. Výsledok elektronickej aukcie je pre zákazníka začiatkom pre pokračovanie obchodného vzťahu.
Znamená to, že po ukončení aukcie nastáva proces vyhodnotenia ponúk. Vyhodnocuje sa počet zapojených a možných dodávateľov, počet zákazníkov, východiskové ponuky. Registrovaný je celý proces aukcie so všetkými zmenami podľa jednotlivých dodávateľov a stav v čase ukončenia aukcie. Zákazníci dostanú informácie v písomnej podobe.
Záver aukcie spočíva v tom, že sa vytvoria záverečné protokoly, ktoré sú rozoslané na dohodnuté zákaznícke miesta. Realizátor aukcie zabezpečuje archiváciu všetkých údajov z aukcie. Po ukončení aukcie je potrebné, aby realizátor aukcie, respektíve zákazník požiadal víťaza aukcie o písomné potvrdenie konečnej ceny výrobkov alebo služieb spolu so špecifikáciou podmienok dodania.

ELEKTRONICKÉ POŽIADAVKY O PONUKU

Požiadavka na ponuku (označovaná aj ako RFP – request for proposal) je nákupný doklad vygenerovaný ako výzva pre dodávateľa od nákupnej organizácie, aby odoslal ponuku na zásobovanie materiálom, prípadne dodanie služieb. Ponuka predstavuje ponuku dodávateľa pre nákupnú organizáciu ohľadne zásobovania týmto materiálom alebo službou za špecifikovaných podmienok.
Výber dodávateľa je nesmierne dôležitým procesom rozhodovania. Voľba vhodných dodávateľov spočíva v stanovení správnych kritérií ich hodnotenia. Ako kritéria sa najčastejšie volí kvalita, cena, dodacie lehoty a spoľahlivosť dodávok.[2]
Existuje však veľa členení a variantov usporiadania kritérií, ktoré sa líšia hlavne počtom, obsahom a označením. Tomek a Hofman odporúčajú rozdelenie kritérií do troch skupín:[3]

- kritéria týkajúce sa výrobkov a služieb k nim (servisných služieb)
- kritéria týkajúce sa cenových a kontraktačných podmienok (dodacích , platobných a pod.)
- kritéria týkajúce sa dodávateľa, jeho imidžu a správania sa (predzmluvného ale aj pri realizácií dodávok)

[2] Dupaľ,A.:Logistická podpora výrobného procesu. Bratislava:Vydavateľstvo EKONÓM, 2002,s.41
[3] Tomek J., Hofman J.: Moderní řízení nákupu podniku, Praha: Management Press, 1999,s.17

Pre každé kritérium si nákupca pomocou expertných metód určí váhu vyjadrujúcu dôležitosť kritéria voči ostatným kritériam. Výber kritérií a priradenie váh jednotlivým kritériám môže byť ovplyvnené subjektívnymi hľadiskami navrhovateľov.

V súčasnosti sa stále viac do popredia dostávajú a v podnikoch využívajú elektronické požiadavky o ponuku niekde nazývané aj elektronické tendre. Existuje množstvo internetových sprostredkovateľov, ktorý za úhradu poskytujú portál a administrujú tento portál za určitú úhradu pre zadávateľov tendra. Na druhej strane tento spôsob obstarávania si môže nechať implementovať aj firma, ktorá má záujem realizovat tento spôsob elektronického obchodovania a prispôsobiť si tak systém podľa svojich požiadaviek a potrieb firmy.

PROCES ELEKTRONICKÝCH POŽIADAVIEK O PONUKU

Proces elektronických požiadaviek môže rozdeliť na stranu zadávateľa teda nákupcu a stranu dodávateľa. Zadávateľ sa pred prvým použitím aplikácie musí zaregistrovať. Do systému sa môže prihlásiť iba na základe užívateľského mena a hesla vytvoreným administrátorom. Zadávateľ zadefinuje parametre elektronického obchodovania, vyšpecifikuje predmet, prípadne priloží potrebnú dokumentáciu. Zadávateľ vyberie dodávateľov, ktorých chce prizvať do tendra. Dodávatelia sú prizvaní prostredníctvom elektronickej pozvánky, ktorá im je zaslaná e-mailom. Dodávateľ po obdržaní pozvánky, ak má záujem zúčastniť sa tendra potvrdí účasť, a prihlási sa do systému pod svojím menom a heslom. Po prihlásení sa do systému dodávateľ zadá svoju ponuku, ktorú môže upravovať až do ukončenia tendra. Po ukončení tendra je požiadavka uzavretá pre ďalšie cenové úpravy. Vyhodnotenie ponúk je zaznamenané na portáli, a je pozitívom ak ich zadávateľ môže jednoduchým spôsobom vyexportovať do MS Excelu. Vzhľadom na jednotnú štruktúru zadaných ponúk, je vyhodnocovanie výrazne zjednodušené. Každá elektronická požiadavka je archivovaná priamo na portáli. Systém zaznamenáva všetky procesné kroky a všetky informácie o vytvorení, vymazaní , prípadne akejkoľvek zmene, ktorá bola v požiadavke vykonaná.

DIGITÁLNE KATALÓGY

Digitálne katalógy ako elektronický nástroj obchodovania sú vhodné pre operatívne nákupy spoločnosti. Operatívne nákupy pomocou digitálnych katalógov umožňujú spoločnosti zvyšovať účinnosť nákupov použitím rámcových zmlúv s dodávateľmi. Samoobslužné obstarávanie zabezpečuje zhodu a znižuje procesné náklady pri zachovaní ústrednej kontroly. To umožní odborníkom na obstarávanie zamerať sa na riadenie vzťahov namiesto riadenia transakcií.
Plánované obstarávanie sa dá už v súčasnej dobe prepojiť so systémom riadenia logistického reťazca, teda prepojiť plánovanie, s obstarávaním a nákupmi, s cieľom automatizovať priraďovanie zmlúv, tvorbu nákupných príkazov pre materiály používané v ústredných podnikových procesoch.

PROCES DIGITÁLNYCH KATALÓGOV

Proces digitálnych katalógov musíme rozdeliť na stranu zadávateľa teda nákupcu a stranu dodávateľa. Implementácia digitálnych katalógov v podniku je na vstupe náročnejším procesom avšak ideálnym nástrojom pre operatívny nákup. Vhodné komodity pre implementáciu digitálnych katalógov v podniku sú kancelárske potreby, čistiace prostriedky, ochranné pracovné

prostriedky a podobne. Prvotným vstupom zo strany zadávateľa je uzatvorenie rámcovej zmluvy s dodávateľom na základe, ktorej bude prebiehať elektronický obchod. Nevyhnutnosťou pre zadávateľa je mať v systéme založený číselník kmeňových záznamov materiálu, číselník kmeňových záznamov dodávateľov, aby bolo možné systémovo prepojiť rámcovú zmluvu s katalógom. Ak existuje takéto prepojenie, do systému je možné nahrať katalóg. Každý dodávateľ má svoj katalóg s vyšpecifikovanými materiálmi a zadanými jednotkovými cenami. Koncový užívateľ sa potom jednoduchým intranetovým spojením môže prihlásiť do katalógu, kde vyberie komoditu, ktorú potrebuje, vytvorením nákupného košíka. V prípade ak užívateľ korektne zadal nákupný košík môže požadované tovary objednať. Následne systém vygeneruje automaticky objednávku, ktorá je zaslaná dodávateľovi. Objednávka je inštrukcia nákupnej organizácie dodávateľovi, aby dodal určitý materiál. Položky nákupované prostredníctvom katalógov sú nakupované priamo na nákladové stredisko a dodávateľ ich doručí priamo žiadateľovi, teda nie je potrebné vytvárať skladové priestory.
Na strane dodávateľa je nevyhnutné nastaviť komunikačný kanál tak ,aby spôsob elektronickej komunikácie medzi zadávateľom nákupcom a dodávateľom prebiehal bez problémov. Nákupná organizácia musí dodávateľa oboznámiť o spôsobe komunikácie pri prenose dokladov (objednávka, potvrdenie dodávky, faktúra).
Elektronická výmena dokladov (objednávka, potvrdenie objednávky, potvrdenie dodávky, faktúra) je zabezpečovaná pomocou zasielanie emailových správ medzi nákupnou organizáciou a dodávateľmi. Zasielanie emailových správ je využité aj pre zaslanie potvrdení prijatia dokladov od dodávateľa.
Pri komunikácii pomocou emailových správ je dodávateľovi zasielaná emailová správa, ktorej prílohou bude dokument reprezentujúci doklad objednávky. Rovnako dodávateľ zasiela emailové správy, ktorých príloha reprezentuje doklad potvrdenia objednávky, potvrdenia dodávky alebo faktúry. Po prijatí dokladu od dodávateľa je zasielaná emailová správa na adresu dodávateľa, ktorý doklad zaslal.

ZÁVER

Existuje viacero nástrojov elektronického obstarávania, ktoré majú rovnaký cieľ, ktorým je výber dodávateľa a nájdenie optimálneho dodávateľa žiadaného tovaru. Elektronické obstarávanie je prostriedkom, ktorý umožňuje dosahovať zníženie cien nakupovaných vstupov, pri požadovanej kvalite, objeme a dodacích podmienkach. Pomáha tak podstatne znížiť náklady, zrýchliť proces nákupu, najmä však prispieva k objektivizácií podmienok nákupu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Publikácie

Dupaľ,A.:Logistická podpora výrobného procesu. Bratislava:Vydavateľstvo EKONÓM, 2002

Dupaľ,A.,Brezina, I.:Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint vfra, 2006

Majtán, M. a kol.:Manažment. Bratislava: Sprint vfra, 2008

Stern, J., Dupaľ, A.:Logistika. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1999

Tomek,J., Hofman, J.: Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999

Internet

http://help.sap.com/bp_blv1600/BL_SK/documentation/General/BL_Solution_Scope_SK_SK.doc

http://www.nku.cz/downloads/pvs/pvs-11-2008.pdf

http://www.webiz.sk/index.php?op=box&hbid=23

http://www.obstaravanie.slovaktelekom.sk/sk/Default.aspx?CatID=166

http://www.portum.com/media/en_Download_19_Technology_Brochure.pdf

http://www.oracle.com/global/cz/applications/index.html

http://www.ariba.com/solutions/sourcing.cfm

http://www.sap.com/solutions/business-suite/srm/e-sourcing/featuresfunctions/index.epx

http://www.beset.sk/sk/riesenia/erp-system/mysap-srm/

http://www.sap.com/sk/solutions/business-suite/srm/pdf/SRM_letak.pdf

http://www.bezpecnynakup.sk/certified_shops.aspx

http://www.uvo.gov.sk/

http://www.uvo.gov.sk/legislativa/platna/zakon523_03/castII.html

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5
Tel.: +421 2 672 95 536 Fax: +421 2 672 95 184

PUBLIKATIONSMÖGLICHKEIT

bei der internationalen Wissenschaftskonferenz der Doktoranden, FBM WU in Bratislava zum 70. Jubiläum der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN IV.

4. November 2010

Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava

Bratislava, 2010

Innovative AöR als alternative Gesellschaftsform zur GmbH für Ent- und Versorgungsunternehmen im praktischen Vergleich

A practical comparison between innovative public-law institutions (AöR) as an alternative corporate structure and limited liability companies (GmbH) regarding waste disposal and public utility companies

Georg Hennekes[1]

Key words:
Innovation, Einfluss Europäische Union, Öffentlich-rechtliche Unternehmen, Rechtsformen, natürliches Monopol, Win-Win-Situation, Marktdruck

Keywords:
Innovation, influence of the European Union, public-law enterprises, legal structures, natural monopoly, win-win situation, market pressure

Abstract
This paper provides a brief introduction into the subject of innovation management by means of a practical example concerning the differences between a limited liability company and a public institution. The public corporate sector has far-reaching implications for our economy. Innovations that take issues of sustainability into account require specific consideration. Progressing EU legislation in combination with market pressure increases the significance of innovative and strategic approaches. This paper also considers goals and prospects of specific legal structures with regard to waste disposal and utilities within the public law sector.

[1] Doktorand an der EKONOMICKA UNIVERZITA in Bratislava. Herr Hennekes verfügt über einen Diplom Studienabschluss und über einen Masterabschluss an der Fachhochschule Münster/University of Applied Sciences mit den Schwerpunkten Umwelt, Energie, Wasser und Management. Ferner ist er Betriebswirt. Er verfügt über 30 Jahre Berufserfahrung und ist seit 1992 im mittlerweile vierten Unternehmen in den Tätigkeitsfeldern der Abwasserent-, Energie- und Wasserversorgung als Betriebsleiter beziehungsweise Geschäftsführer tätig. Er lebt Nähe Köln, Deutschland.

Email: georg.hennekes@wasser-eu-sw.de und hennekes_georg@yahoo.de
Tel.: 0160 99104561

Inhaltsverzeichnis

1	**Einleitung**	**4**
2	**Vorbemerkung**	**5**
2.1	Aktueller Anlass (EU-Recht und Finanzkrise)	6
2.2	Definition und Begriffserläuterung der GmbH und AöR)	6
3	**Weitere Grenzbereiche und Verknüpfungen zum Thema**	**8**
3.1	Innovative GmbH & Co. KG	9
3.2	Innovative Win-Win-Situationen für Kunden und Dienstleister/Versorger	9
3.3	Benchmarking als Ersatzwettbewerb in der Wasserversorgung	9
4	**Die Vorteilsabgrenzung der AöR zur GmbH**	**10**
5	**GmbH und die Gewährsträgerhaftung für die AöR**	**12**
6	**Erfolgsmodell AöR im öffentlich-rechtlichen Bereich im Vergleich zur GmbH**	**13**
7	**Erstellung einer Satzung**	**14**
8	**Steuerliche Betrachtungen für die GmbH und AöR**	**14**
9	**Zusammenfassung / Fazit**	**14**
10	**Literatur / Qellennachweis**	**16**

1 Einleitung

Innovation bestimmt unser Leben. Die Suche nach dem Besseren [1].
Nichts geht also langfristig ohne Innovationen. Sie sind also die Basis für starke Positionen im Wettbewerb [2].
Innovationen können vielfältiger Natur sein.
Neben den in der Fachliteratur für Betriebswirtschaft genannten Innovationen gibt es im öffentlich-rechtlichen Unternehmensbereich (wie z. B. auch bei Ihrer (unserer) Uni vielerlei Innovationen und von der Bedeutung auch in nennenswerter Tragweite für unsere Wirtschaft. Bei dem Thema geht es um die Erhaltung und Verbesserung der öffentlich-rechtlichen Ver- und Entsorgungsstruktur.
Bei einer modernen und innovativen Gesellschaft- bzw. Organisationsform (siehe auch Abb. 1) sind wesentliche wirtschaftliche Vorteile zu generieren.

Organisationswirrwarr (Strom, Gas, Wasser)

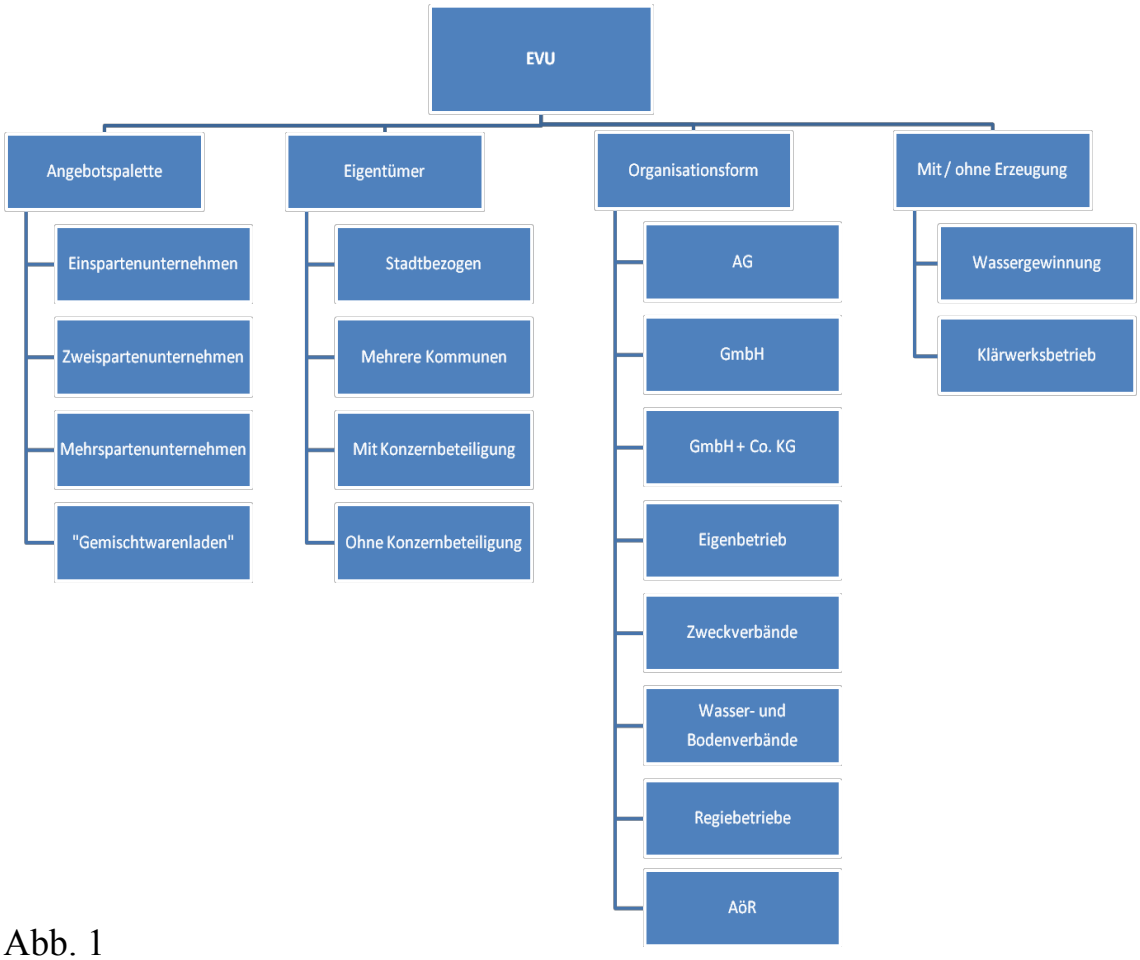


Abb. 1

Gemäß Abb. 2 sind die momentan vorhandenen Größenordnungen von Betrieben bzw. Unternehmen im Netzbereich der Ver- und Entsorgung zukünftig starken Veränderungen unterworfen.

Der Netzbereich in Deutschland (Strom.Gas.Wasser)

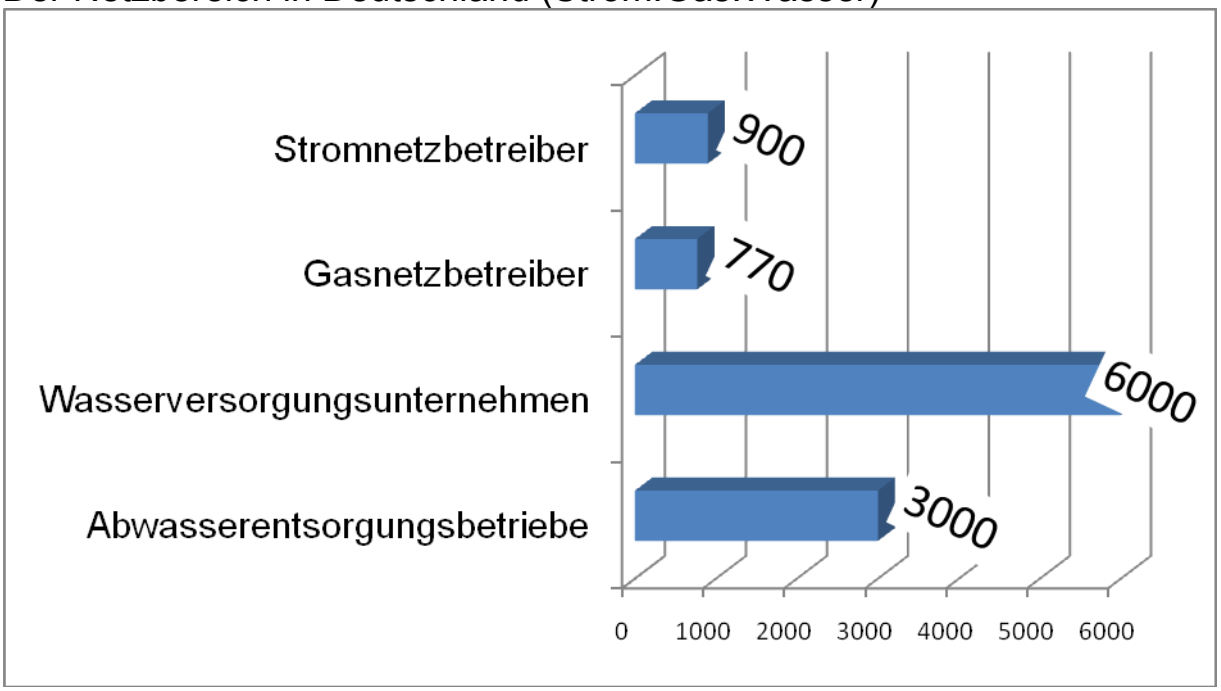


Abb. 2

Wie so häufig wird die Lösung (Anzahl möglicher zukünftiger Unternehmen) möglicherweise in etwa in der Mitte liegen, denkbar sind zukünftig z.B. 2 – 3 Tsd. Unternehmen je Sparte.
Also bei den Wasserversorgungsunternehmen eine große Abnahme und bei den Gas- und insbesondere bei den Stromnetzbetrieben eine deutliche Zunahme.

2 Vorbemerkung

Die Beliebtheit der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) besonders in der mittelständischen Wirtschaft ist nach wie vor ungebrochen.
Die Rechtsform der GmbH wurde 1892 in Deutschland eingeführt. Gab es 1909 nur 15.508 Gesellschaften mit beschränkter Haftung, so stieg bis 1972 der Bestand auf über 100.000 Gesellschaften an.
Nach Angaben der IHK Gesellschaft für Informationsverarbeitung Dortmund, wurden per 1. Januar 2007 (1. Januar 2004) in Deutschland 826.242 (796.282) Gesellschaften mit beschränkter Haftung in Handelsregister gezählt. Von den 186.055 (160.696) Kommanditgesellschaften waren 154.718 (130.572) GmbH & Co. KG`s [3].
Schon die Bezeichnung als „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ gibt einen Hinweis auf das wesentliche Merkmal dieser Gesellschaftsform, nämlich die Möglichkeit der Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen.
Die Gesellschafter schließen, wenn sie die Rechtsform der GmbH wählen, ihre persönliche Haftung grundsätzlich einmal aus.
Aufgrund dieses Umstandes und weil nach § 1 GmbH-Gesetz Gesellschaften mit beschränkter Haftung zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck durch eine oder meh-

rere Personen errichtet werden können, also in vielen Bereichen einsetzbar sind, ist die Rechtsform GmbH erfolgreich und beliebt [4].
Jedoch für den großen Bereich der öffentlich-rechtlichen Unternehmen mit den vielen möglichen Zuständigkeitsbereichen wirtschaftlich nicht ideal. Hier gibt es wirtschaftlichere sowie bevölkerungsfreundlichere Rechtsformen. Beispielsweise gibt es auch in der Slowakei große Unzufriedenheiten bei den Energieversorgungsunternehmen, z.B. mit E.ON.
Eine Alternative zu den privatrechtlich organisierten Unternehmen soll nachfolgend näher analysiert und unter innovativen Gesichtspunkten untersucht werden.

2.1 Aktueller Anlass (EU-Recht und Finanzkrise)

Die noch nicht voll überwundene Finanzkrise zwingt zur Ausschöpfung aller Vorteile, z.B. auch hinsichtlich der Rechtsform.
Ferner befindet sich die gesamte Versorgungsbranche (Energie und Wasser) – insbesondere auch durch das weiter voranschreitende EU-Recht angestoßen – im Umbruch. Mehr Markt ist gewünscht, aber Marktpreise finden nicht immer Akzeptanz.
Stagnierende und vielerorts zurückgehende Einwohnerzahlen sowie rückläufige Pro-Kopf-Verbräuche in der Wasserver- und Abwasserentsorgung verursachen reduzierte Umsatzzahlen. Schlechtere Randbedingungen drohen auch von Seiten der EU, weil diese vermeintlichen „Wettbewerbsgedanken und –bedingungen“ Raum geben.
Dies zwingt gerade Unternehmen in der Wasserver- und Abwasserentsorgungsbranche Vorteile zu generieren.
Hier können die Vorteile einer GmbH nützlich sein, aber auch insbesondere Vorteile aus dem öffentlich-rechtlichen Bereich, beispielsweise im Finanzbereich. Hier hat der Gesetzgeber neue Möglichkeiten mit einer Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) geschaffen.

2.2 Definition und Begriffserläuterung der GmbH und AöR)

Die **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)** ist nach [5] eine juristische Person des Privatrechts, an der sich andere juristische oder natürliche Personen mit einer Kapitaleinlage beteiligen können.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung gehört zur Gruppe der Kapitalgesellschaften. Als juristische Person ist die GmbH selbstständige Trägerin von Rechten und Pflichten: Sie kann Eigentum erwerben, Verträge abschließen und vor Gericht klagen und verklagt werden. Wie schon in der Bezeichnung zu erkennen, haftet die GmbH grundsätzlich nur mit ihrem Gesellschaftsvermögen, während die Gesellschafter für Verbindlichkeiten der Gesellschaft grundsätzlich nicht haften.
Die Firma kann aus Sach-, Personen-, Misch- oder Phantasienamen mit dem Zusatz GmbH gebildet werden. Beispiele: 1) Schmidt und Frei GmbH = Personenfirma; 2) Brauerei Südost GmbH = Sachfirma; 3) Schmidt-Brauerei GmbH = Mischfirma; 4) SchmiFrei GmbH = Phantasiefirma. Bei der Wahl der Firma sind

die Vorschriften der §§ 17, 18, 30 HGB zu beachten. Danach muss die Firma zur Kennzeichnung geeignet sein, darf nicht irreführen und darf nicht mit bereits am selben Ort oder in derselben Gemeinde im Handelsregister eingetragenen Firmen verwechslungsfähig sein.
Außer *GmbH* sind im deutschsprachigen Raum weitere Abkürzungen für diese Rechtsform üblich, u. a. *GesmbH* (in Österreich), *mbH* (in Zusammenhang mit dem ausgeschriebenen Wort *Gesellschaft* wie z. B. in *XYZ Entwicklungsgesellschaft mbH*) oder *gGmbH* (gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung).
Deutschsprachige Länder: **Deutschland, Liechtenstein, Österreich, Schweiz:**

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die Bezeichnung in anderen Ländern lautet z.B.:
Slowakei: Spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.)
Tschechien: Společnost s ručením omezeným (s.r.o.).

Eine **Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)** ist nach [6] eine Institution, die eine bestimmte öffentliche Aufgabe erfüllt, die ihr gesetzlich zugewiesen worden ist. Ihr meist hoheitliches Tätigkeitsgebiet wird in ihrer Satzung festgelegt. Sie bündelt sachliche Mittel (Gebäude, Einrichtung, Fahrzeuge usw.) und persönliche Mittel (Planstellen für Beamte und Arbeitnehmer) in einer Organisationseinheit. Anstalten des öffentlichen Rechts werden durch oder aufgrund eines Gesetzes errichtet, verändert und aufgelöst. Sie besitzen zumeist Rechtsfähigkeit. Eine Anstalt des öffentlichen Rechts hat nach herkömmlicher Auffassung keine (Zwangs-)Mitglieder (das unterscheidet sie u.a. von der Körperschaft des öffentlichen Rechts), sondern Benutzer. Nach neuerer Auffassung können Anstalten öffentlichen Rechts auch unabhängig von der Frage, ob sie Benutzer haben, allgemein zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben gegründet werden. Beispiele hierfür wären etwa die Bundesanstalt für Straßenwesen oder der Gemeinsame Bundesausschuss, der nach der Rechtsprechung des Bundessozialgerichts auch ohne nähere Bestimmung des Gesetzgebers als Anstalt anzusehen ist.
Wenn sich Bund, Länder oder Kommunen entschließen, wirtschaftliche Leistungen durch rechtlich selbständige Unternehmen zu erbringen, so müssen diese Träger sicherstellen, dass diese Einrichtungen oder Unternehmen in der Lage sind, ihre Aufgaben zu erfüllen. Die staatliche Haftung im allgemeinen folgt aus dem Tatbestand der staatlichen Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Daseinsvorsorge oder hoheitlichen Verwaltungstätigkeit. Mit den rechtsfähigen Anstalten des öffentlichen Rechts sind deshalb zwei Rechtsinstitute verbunden, und zwar die Anstaltslast und die Gewährträgerhaftung (mit Ausnahmen, z.B. Niedersachsen). Danach ist der öffentlich-rechtliche Träger im Rahmen der Anstaltslast verpflichtet, die Anstalt mit den zur Aufgabenerfüllung nötigen finanziellen Mitteln auszustatten und so für die Dauer ihres Bestehens funktionsfähig zu erhalten. Darüber hinaus haftet im Rahmen der Gewährträgerhaftung ihr Träger subsidiär für die Verbindlichkeiten ihrer Gläubiger, sofern diese aus dem Anstaltsvermögen keine Befriedigung erhalten. Dies gilt für zwei große Gruppen von Anstalten seit Juli 2001 nicht mehr: Anstaltslast und Gewährträgerhaftung bei Sparkassen und Landesbanken sind modifiziert bzw. abgeschafft.
In Deutschland werden die Anstalten nach der Art ihrer Träger unterschieden. Danach gibt es bundesunmittelbare, landesunmittelbare und kommunale Anstalten

des öffentlichen Rechts. Zu den bundesunmittelbaren Anstalten gehören z. B. die Deutsche Welle, der Deutsche Wetterdienst, die KfW Bankengruppe oder die Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder. Landesunmittelbare Anstalten sind z. B. die Landesrundfunkanstalten der ARD, die Allgemeinen Ortskrankenkassen oder die Landesbanken. Kommunale Anstalten sind die Sparkassen oder die von den Gemeinden ausgegliederten Teilaufgaben kommunaler Daseinsvorsorge (z. B. Abwasserbetriebe als AöR). Auch Universitäten, Studentenwerke und öffentliche Krankenhäuser können als Anstalten des öffentlichen Rechts organisiert sein. Nach Maßgabe des Landesrechts können auch die zugelassenen kommunalen Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende („Hartz IV“) nach dem SGB II rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts gründen, die als „besondere Einrichtung“ nach § 6a Abs. 6 SGB II für die Erfüllung der diesbezüglichen Aufgaben zuständig ist.
Beispiele für nicht rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts sind das THW oder staatliche Schulen. Das bedeutet, dass im Streitfall nicht die Schule selbst verklagt werden kann, sondern nur ihr Träger (Kommune oder das jeweilige Bundesland). Fachhochschulen sind zumeist als rechtsfähige landesunmittelbare Anstalten organisiert.
Die ehemaligen Landesversicherungsanstalten (jetzt: Deutsche Rentenversicherung) und die ehemalige Bundesanstalt für Arbeit (jetzt: Bundesagentur für Arbeit) waren trotz ihrer Bezeichnungen keine Anstalten, sondern bundesunmittelbare Körperschaften des öffentlichen Rechts.
In den letzten Jahren haben verschiedene Landesgesetzgeber den Kommunen ermöglicht, durch Satzung eigene Anstalten zu gründen. Anwendungsbereiche sind ausschließlich Bereiche der kommunalen Daseinsvorsorge wie z. B. die Abwasserbeseitigung oder die Abfallentsorgung. Damit sollte den Kommunen eine Alternative zur Gründung von privatrechtlichen Organisationsformen wie z. B. der GmbH ermöglicht und die Kontrolle durch die ehrenamtlichen Gremien erhalten werden**.** In Niedersachsen gibt es zwar die kommunale Anstalt, die jedoch aus vergaberechtlichen Gründen nur ohne die sonst anstaltstypische Gewährträgerhaftung gegründet werden kann. Dies hat zwar im Fremdfinanzierungsbereich Nachteile jedoch zum Vorteil, dass damit der andauernden EU-Anforderung hinsichtlich des Vergaberechts entsprochen wird.
Anstalten des öffentlichen Rechts regeln – wie Körperschaften – ihre eigenen Angelegenheiten selbst durch den Erlass von Satzungen. Der Erlass der Satzung ist entweder dem Aufsichtsrat (Verwaltungsrat), dem Vorstand oder der Aufsichtsbehörde vorbehalten. Hinsichtlich des Inhalts der Satzung ist die Wesentlichkeitstheorie zu beachten.

3 Weitere Grenzbereiche und Verknüpfungen zum Thema

3.1 Innovative GmbH & Co. KG

Erweist sich gerade in kleineren und mittleren Unternehmen häufig die Personenunternehmung als steuerlich vorteilhaft, stehen aber z.B. Haftungsgesichtspunkte der Etablierung einer reinen Personengesellschaft entgegen, so bietet sich die Rechtstruktur der Kapitalgesellschaft & Co. KG an. Bei dieser Konstruktion sind an einer Personengesellschaft keine natürlichen Personen, sondern allein Kapitalgesellschaften als vollhaftende Gesellschafter beteiligt [7].
Die **Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft** (GmbH & Co. KG) ist nach [8] im deutschen Recht eine Sonderform der Kommanditgesellschaft (KG) und somit eine Personengesellschaft. Anders als bei einer typischen Kommanditgesellschaft ist der persönlich haftende Gesellschafter (Komplementär) keine natürliche Person, sondern eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Ziel dieser gesellschaftsrechtlichen Konstruktion ist es, Haftungsrisiken für die hinter der Gesellschaft stehenden Personen auszuschließen oder zu begrenzen.

3.2 Innovative Win-Win-Situationen für Kunden und Dienstleister/Versorger

Volkswirtschaftliche Betrachtungen, auch unter Vollkostengesichtspunkten, werden leider häufig nicht betrachtet und können auch unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten häufig nicht berücksichtigt werden. Selbst z.B. Verfahren der strategischen Kostenrechnung stellen im Ergebnis praktische Näherungslösungen mit methodischen Schwächen dar [9].
Dem Verbraucher für das Lebensmittel Trinkwasser wird in der Regel im Vergleich zu anderen Lebensmitteln eine hervorragende Transparenz gegeben. Hieraus kann noch das (jedoch nicht immer) vorhandene unbedenkliche Image für eine Win-Win-Situation genutzt bzw. ausgebaut werden. Diese nicht voll ausgeschöpfte Chance ist z. B. die Nutzungsausweitung des Leitungswassers für verstärkte Trinkzwecke des sehr guten und super-preiswerten Leitungswassers [10].
Denn die Tendenz/Entwicklung, dass vielerorts die gesamten Pro-Kopf-Kosten für unser wichtigstes Lebensmittel Trinkwasser für den gesamten Tagesverbrauch von circa 130 Liter niedriger sind als die durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausgaben für Mineralwasser in Deutschland stimmt nachdenklich.

3.3 Benchmarking als Ersatzwettbewerb in der Wasserversorgung

Auf das Benchmarking als zentrales Element für die vom Bundestag beschlossene Modernisierung der Wasserversorgung wird nur kurz hingewiesen.
Beim Benchmarking erfolgt quasi eine Stärken-/Schwächen-Analyse durch Vergleich. Es ist aber auch eine Positionierung des eigenen Betriebes im Vergleich zum Wettbewerber mit gleichzeitiger strategischer Bedeutung. Durch die Kennt-

nis der eigenen Stellung im Markt können wesentlich effizientere Strategien und Pläne erarbeitet werden, die den Fortbestand des Unternehmens sichern.

Eigentlich verpflichtet sich das Monopol Wasserversorgung aber auch zur Transparenz und zum Dialog mit ihren Kunden. Vergleiche zwischen einzelnen Wasserversorgern sind dafür jedoch nicht der richtige Weg. Der Kunde kann, anders als im Energiebereich, seinen Versorger nicht wechseln. Auch wenn sein Wasserlieferant in einem Ranking nur einen hinteren Platz einnimmt, ist ihm der Weg zu einem der vorderen Plätze nicht eröffnet.
Das Interesse des Verbrauchers ist deshalb ein anderes. Er benötigt alle Informationen über die Leistungsqualität und die Kostenstrukturen seines Wasserversorgers, die ihn sicher sein lassen können, dass er durch seinen Versorger gut und möglichst nachhaltig versorgt wird [11].

4 Die Vorteilsabgrenzung der AöR zur GmbH

(erarbeitet nach [12])
Anstalt und GmbH haben viel gemeinsam, etwa die rechtliche Selbständigkeit, eine vergleichbare Organstruktur, die Rechnungsführung nach den Regeln der kaufmännischen doppelten Buchführung und die Aufstellung und Prüfung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den Bestimmungen des Dritten Buches des HGB. Die Nähe der AöR zur GmbH kommt auch nicht von ungefähr. Vielmehr wurde diese von den Landesgesetzgebern geschaffen, um die Attraktivität der öffentlich-rechtlichen Rechtsform „AöR“ zu steigern. Zugleich weist die AöR aber Merkmale auf, die sie nicht nur in die Nähe der GmbH bringen, sondern sie sogar noch attraktiver als die GmbH machen.
GmbHs werden für vielfältige kommunale Aufgaben eingesetzt, etwa von der Wasser- und Energieversorgung über Verkehrsleistungen bis hin zu Kranken- und Pflegeeinrichtungen. Es soll auch nicht verschwiegen werden, dass die GmbH für gewisse Fallgestaltungen die zutreffende Rechtsform ist. Dies gilt etwa, wenn – wie im Energiesektor häufig anzutreffen – private Dritte unmittelbar und nicht nur über Tochtereinrichtungen an dem Unternehmen der Kommune beteiligt werden sollen.
Denn für Anstalten ist die unmittelbare Beteiligung Dritter nach den gesetzlichen Vorgaben nicht möglich[2]. Allerdings wäre es ein voreiliger Schluss, darin einen Nachteil der Anstalt zu sehen. Vielmehr ist die nicht gegebene Möglichkeit der unmittelbaren Beteiligung privater Dritter aus bestimmten öffentlich-rechtlichen Vorteilen der Anstalt begründet.
Unabhängig davon ist bei allen Aufgabenwahrnehmungen durch GmbHs zu beachten, dass diese die kommunale Aufgabe nur als Erfüllungsgehilfe der Kommune wahrnehmen können. Auch bei Anstalten ist es möglich, diese nur als Erfüllungsgehilfe kommunaler Aufgaben einzusetzen. Bei Anstalten ist aber darüber hinausgehend auch möglich, die jeweilige kommunale Aufgabe – dies können freiwillige und auch Pflichtaufgaben sein – vollständig zur selbstständigen Erledigung auf die Anstalt zu übertragen[3].

[2] Für den Sonderfall einer Beteiligung durch stille Gesellschafter vgl. den Beitrag „Die AöR. Ein Erfolgsmodell für die Rechtsform der Zukunft“ von M. Wambach, in: Die AöR, das Kommunalunternehmen, Seite 20 f
[3] Vgl. zum Beispiel Art. 89 Abs. 2 S.1 BayGO, §113c S.1 NGO, §114a Abs. 3 S.1 GO NW

Mit der Aufgabenübertragung zur selbstständigen Erledigung kann die Anstalt mit bestimmten hoheitlichen Befugnissen ausgestattet werden. Eine GmbH ist demgegenüber – als privatrechtlicher Rechtsträger – von diesen Befugnissen von vornherein abgeschnitten.
Die Leistungsbeziehung einer GmbH zum Bürger ist notwendig privatrechtlich ausgestaltet. Erfüllt der Bürger seine Gegenleistungspflicht nicht oder nicht fristgemäß – zahlt also zum Beispiel seine Strom- oder Wasserrechnung nicht oder nicht fristgemäß – bleibt der GmbH nur der beschwerliche und zeitaufwendige Zivilrechtsweg über Mahn- und Klageverfahren. Demgegenüber kann die Anstalt ihre Gebührenbescheide – sollte der Adressat nicht leisten – selbst unmittelbar beim Schuldner vollstrecken, ist also nicht an den Zivilrechtsweg mit all seinen Beschwernissen angewiesen. In der Möglichkeit, diese Befugnisse auszuüben, liegt auch der tiefere Grund, der eine unmittelbare Beteiligung privater Dritter an der Anstalt ausschließt. Denn die Ausübung dieser Befugnisse setzt selbstredend voraus, dass die Befugnisausübung nur Recht und Gesetz folgt, nicht aber – wie dies bei der Beteiligung privater Dritter zumindest nicht ausgeschlossen werden könnte – erwerbswirtschaftlichen Gewinnstreben.
Nicht zu übersehen ist des Weiteren die bei Anstalten gegenüber GmbHs verbesserte kommunale Einflussnahme und Steuerung. Denn bei der GmbH ist der Umfang der kommunalen Steuerungs- und Einwirkungsrechte gesellschaftsrechtlich nach wie vor strittig. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf Weisungsrechte gegenüber Aufsichtsratsmitgliedern beziehungsweise die Möglichkeit, Aufsichtsratmitgliedern Informations- und Berichtpflichten aufzuerlegen[4]. Demgegenüber legen bei den Anstalten bereits die Gemeindeordnungen die Bindung des Verwaltungsrats an Weisungen des kommunalen Kollegialorgans für bestimmte Geschäfte fest und erlauben die Verankerung weiterer Weisungsrechte in der Satzung[5]. Zugleich können in der Unternehmenssatzung Informationspflichten des Verwaltungsrats gegenüber der Trägerkommune und ihren Organen festgelegt werden[6]. Mit der Festlegung solcher Weisungs- und Informationsrechte in der Unternehmenssatzung stellt die Kommune sicher, dass die Fortentwicklung der Anstalt nur im größtmöglichen Konsens erfolgt. Demgegenüber ist es für GmbHs eine praxishäufige Beobachtung, dass auch kommunale Alleingesellschaften der Einflussnahme ihrer Trägerkommune entgleiten und sich nicht so sehr dem Wohl der Kommune, sondern selbst definierten Interessen verpflichtet fühlen[7].

Das nachfolgende Schema vermag zwar keine letzte Antwort für eine so wichtige Entscheidung wie die Wahl der passenden Unternehmensform zu geben, verschafft aber dennoch einen raschen Überblick über wesentliche (Unterscheidungs-)Merkmale zwischen der GmbH und der AöR:

---

[4] Vgl. dazu eingehend Schulz, Neue Entwicklungen im kommunalen Wirtschaftsrecht Bayerns, in BayVBl 4 (1996) S.97, 101
[5] Vgl. zum Beispiel 90 Abs. 2 S.4 und 5 BayGO, §113 e Abs. 3 S.4 und 5 NGO, §114a Abs. 7 S.4-6 GO NW
[6] Vgl. zum Beispiel Schulz / Wachsmuth / u. a., Gemeindeordnung für den Freistatt Bayern, Anm. 3.3 zu Art 90 GO
[7] Ehlers, Die Anstalt öffentlichen Rechts als neue Unternehmensform, in: ZHR 167 (2003), 546, 551f.

	GmbH	AöR
Entscheidungszuständigkeit Gründung, Errichtung	kommunales Kollegialorgan	kommunales Kollegialorgan
Rechtliche Selbständigkeit	ja	ja
Kapitalausstattung	mind. 25.000 €	angemessen
Haftung	Gesellschaftsvermögen	Nds., Schl.-Holst.: nur Anstaltsvermögen; By, NRW, Rhl.-Pf., S-A.: Anstaltsvermögen, subsidiär Kommune (Gewährträgerschaft)
Entscheidungszuständigkeit Änderung Unternehmensverfassung	Gesellschafterversammlung	kommunales Kollegialorgan
Bestellung Leitungsorgan	Gesellschafterversammlung	Verwaltungsrat
Entscheidungszuständigkeit „laufende Geschäfte“	Geschäftsführer	Vorstand
Entscheidungszuständigkeit „nicht-laufende Geschäfte“	grds. Geschäftsführer (ggf. Einschränkung durch Satzung	grds. Vorstand (ggf. Einschränkung durch Satzung)
Entscheidungszuständigkeit Ergebnisverwendung	Aufsichtsrat / Gesellschafterversammlung	Verwaltungsrat
Beteiligung von privaten Dritten	möglich	nicht möglich
Interkommunale(gemeinsame kommunale) Trägerschaft	möglich	By, Nds, NRW.: möglich, andere Bundesländer: nicht möglich
Beteiligung an Dritten	möglich	möglich
Dienstherreneigenschaft	nein	ja
Hoheitliche Befugnisse	nein	ja
Besteuerung Erträge	stets	nur bei BgA
Vergaberecht	unterhalb der Schwellenwerte: grds. Nein; oberhalb der Schwellenwertee: grds. ja	unterhalb der Schwellenwerte: grds. Nein; oberhalb der Schwellenwertee: grds. ja

5 GmbH und die Gewährsträgerhaftung für die AöR

Die GmbH haftet nur mit ihrer Einlage (mit Ausnahmen — z.B. wenn die GmbH Erfüllungsgehilfe für eine Pflichtaufgabe ist). Diese Möglichkeit der Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen ist üblich. Die Gesellschafter schließen, wenn sie die Rechtsform der GmbH wählen, ihre persönliche Haftung grundsätzlich aus [13].
Absolut herausragendes Merkmal der Anstalt der AöR ist die sogenannte Gewährträgerhaftung. Der Gründer der Anstalt des öffentlichen Rechts tritt (ähnlich einem Gesellschafter) als deren Gewährträger auf, indem er für die Verbindlichkeiten der AöR unbeschränkt haftet, soweit nicht Befriedigung aus deren Vermögen zu erlangen ist.
Den Gewährträger trifft neben dieser Haftung nicht noch zusätzlich die sogenannte Anstaltslast. Das bedeutet, dass der Gewährträger zwar die Pflicht hat, den Be-

stand der Anstalt zu garantieren, eine Garantie für deren Funktionsfähigkeit muss er jedoch nicht übernehmen [14].
Die AöR ist mit einem Stammkapital auszustatten. Die Gewährträgerhaftung hat für die kommunale Anstalt zur Folge, dass diese für ihre Verbindlichkeiten mit ihrem gesamten Vermögen, wenigstens also mit ihrem Stammkapital, haftet. Die Haftung der AöR ist demnach auf das Anstaltsvermögen beschränkt. Unbeschränkt haftet demgegenüber die Kommune. Durch diese subsidiäre Haftung der Gemeinde dürfte es der kommunalen Anstalt (anders als z.B. in Niedersachsen) völlig unproblematisch möglich sein, Darlehen zu Kommunalkreditbedingungen zu erhalten [15].
Durch den Sonderweg, den Niedersachsen gewählt hat dürften die Kommunalkreditbedingungen wohl nur möglich sein, wenn das Stammkapital der AöR hoch und der Kreditbedarf relativ gering wäre [16].
Überträgt man die für das Sparkassenwesen entwickelten Haftungsgrundsätze auf die AöR, so folgt hieraus wie in der Regelung Niedersachsens eine Haftungsbeschränkung auf das Vermögen des Kommunalunternehmens, ohne dass auf den dahinter stehenden kommunalen Träger zurückgegriffen werden könnte. In der Konsequenz würden sich kommunale GmbH und AöR haftungsrechtlich kaum noch unterscheiden [17].

6 Erfolgsmodell AöR im öffentlich-rechtlichen Bereich im Vergleich zur GmbH

Die Landesgesetzgeber haben die AöR als eine Art „öffentliche GmbH“ ausgestaltet. Grund hierfür ist auch, dass die Organisationsformen, die bislang für kommunale Unternehmen zur Verfügung standen, ergänzungsbedürftig seien. Demgegenüber bestehen bei den privatrechtlich organisierten Eigengesellschaften, z.B. die GmbH, typischerweise nur verringerte Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten der Trägerkommune. Daneben sind die privatrechtlichen Gesellschaften bereits aus der Natur der Sache von den Vorteilen der öffentlich-rechtlichen Organisationsformen abgeschnitten [18].
Mit der AöR sollten die Kommunen daher die Möglichkeit erhalten, die sich bis dahin ausschließenden Vorzüge der öffentlich-rechtlichen Organisation - Vermeidung von Steuerungsdefiziten – mit denjenigen der selbständigen Eigengesellschaft – größtmögliche unternehmerischen Flexibilität durch rechtliche Verselbständigung – in einer Organisationsform zusammenzuführen [19].
So ist die AöR mit ihrer rechtlichen Selbständigkeit selbst Träger von Rechten und Pflichten, kann Eigentum erwerben, hat selbst die Stellung des Vertragspartners inne und ist im Prozess selbst parteifähig [20].
Alle „Anstaltsländer“ lassen zu, dass auch Personen, in den Verwaltungsrat bestellt werden, die kein kommunales Mandat innehaben, etwa fachkundige Bürger.
Im zuvor aufgezeigten Schema (Tabelle) sind wesentliche Merkmale der GmbH und der AöR vergleichend dargestellt, wie:

- Der Vorstand einer Anstalt ist mit dem Geschäftsführer einer GmbH vergleichbar.

- Der Verwaltungsrat hat – vergleichbar dem Aufsichtsrat einer GmbH – in erster Linie die Aufgabe, die Geschäftsführung des Vorstands zu überprüfen.
- Eine Beteiligung Privater an der AöR ist nicht möglich. Die Beteiligung an Dritten ist jedoch für die AöR möglich.
- Die AöR hat hoheitliche Befugnisse und Dienstherreneigenschaft.
- Bei der Handhabung im Vergaberecht sind die GmbH und AöR bei den Schwellenwerten vergleichbar.
- Gemeinsame kommunale Trägerschaft in Bayern und Niedersachsen und nunmehr seit dem 01. Jan. 2008 auch in Nordrhein-Westfalen.

Und wenn die Preisregulierung der Wasserversorgung auch nicht vor NRW (Nordrhein-Westfalen) halt macht, kann die Anstalt auch eine „Flucht ins KAG“ (Kommunalabgabengesetz) unterstützen. Hinzu kommen ggf. die vergaberechtlichen Vorteile, die private Rechtsformen so nicht bieten [21].

7 Erstellung einer Satzung

Bei Gründung einer Anstalt des öffentlichen Rechts (z. B. in NRW (Nordrhein-Westfalen)) ist gemäß § 114a Abs. 2 GO NRW und § 28 Abs. 1 GKG eine Anstaltssatzung zu erstellen, in der beispielsweise die Rechtsverhältnisse der Anstalt sowie der Name, die Aufgaben und die Träger des Unternehmens festgelegt werden (siehe Anhang 11.3). Der Satzung kommt ein bedeutsamer Stellenwert zu und ist vergleichbar mit dem Gesellschaftsvertrag einer privatrechtlichen GmbH oder Aktiengesellschaft.

8 Steuerliche Betrachtungen für die GmbH und AöR

Betriebswirtschaftlich besteht die Aufgabe, steuerliche Belastungen zu minimieren und den Haushalt durch steuerliche Gestaltungen zu entlasten.
Die GmbH ist vollumfänglich steuerpflichtig und vorsteuerabzugsberechtigt.
Die Anstalt des öffentlichen Rechts ist im Unterschied zur GmbH nicht kraft Rechtsform steuerpflichtig.
Eine Körperschaft des öffentlichen Rechts (KdöR), z.B. eine AöR mit der Aufgabe der Abwasserentsorgung, ist als solche also kein Steuersubjekt und unterliegt daher mit seinen Erträgen nicht einer Steuerlast. Sofern die KdöR allerdings einen Betrieb gewerblicher Art (BgA), z.B. die Wasserversorgung unterhält, ist dieser BgA als solches steuerpflichtig. Ein BgA liegt vor, wenn die KdöR sich außerhalb des hoheitlichen in nicht unerheblichen Umfang wirtschaftlich betätigt.

9 Zusammenfassung / Fazit

Global gesehen oder auch nur auf die Ver- und Entsorgungsbranche bezogen existiert die eindeutig „optimale Rechtsform“ aufgrund der Vielschichtigkeit der potentiellen Gestaltungsmöglichkeiten nicht.

Es lässt sich aber für jeden Fall ermitteln, welche Rechtsform den jeweiligen individuellen Bedürfnissen am ehesten Rechnung trägt.
In einer Vielzahl von Fällen sind die AöR (für öffentlich rechtliche Unternehmen) und die GmbH & Co. KG die Organisationsformen, die sich unter Berücksichtigung aller maßgeblichen Kriterien als beste Wahl herauskristallisieren.

Die Zukunft stellt kommunale Versorgungsunternehmen vor große strategische und innovative Herausforderungen. Eine Einheitsstrategie, die für viele lange erfolgreich war, wird es künftig nicht (mehr) geben.
Insgesamt werden die voranschreitende Liberalisierung und die (an Übergewicht gewinnende) Globalisierung, sowie die steigende Verschuldung der Kommunen, die ihnen gehörenden Versorgungsunternehmen bei rückläufigen Umsatzzahlen in ihrer Existenz gefährden. Die Global Player stehen zur (Teil-)Übernahme bereit (insbesondere bei privatrechtlich organisierten Unternehmen, z.B. GmbH`s, sind bereits viele Beteiligungen vorh.).
Besonders die reinen Wasserversorgungsunternehmen (WVU) spüren den Wettbewerbsdruck nicht besonders ausgeprägt und können dadurch hinsichtlich Innovation, Know-how und Wettbewerbsfähigkeit in Rückstand geraten. Die rechtzeitige strategische und innovative Ausrichtung kann hier für einen Ausweg sorgen.
Der Erfolg eines Unternehmens hängt natürlich auch entscheidend von der Rechtsform ab.
So kann die Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) als Plattform für die Sanierung öffentlicher Haushalte sehr dienlich sein.
Auf dem Gebiet der Abwasser- und Abfallentsorgung sprechen insbesondere steuerliche Gegebenheiten, wie insbesondere die Umsatzsteuerbelastung, gegen die Gründung privatrechtlicher Gesellschaften.
Im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften ergibt sich bei der AöR kein so ausgeprägter Interessenkonflikt der Verwaltungsratsmitglieder wie bei den Aufsichtsratsmitgliedern einer Kapitalgesellschaft, die wegen ihrer Schweigepflicht und den besonderen Verpflichtungen für ihr Unternehmen häufig die kommunalen Interessen hinten anstellen müssen.
Weiter ergeben sich – insbesondere neben den steuerlichen Belangen - deutliche Unterschiede in den Bereichen Personal und Beteiligungen.
Insgesamt hat der Gesetzgeber mit der AöR in der Art einer „öffentlich-rechtlichen GmbH“ eine Brücke für kommunale Unternehmen gebaut, so dass es als die ideale Rechtsform für die nachhaltig zu sichernden öffentlich-rechtlichen Zuständig- und Verantwortlichkeiten gesehen werden kann.
Hiermit können somit weitreichende Interessen und Notwendigkeiten unserer gesellschaftspolitischen Belange gesichert werden.
Mit einer innovativen AöR lässt sich also einerseits eine sehr gute Balance zwischen unternehmerischen Spielraum und andererseits kommunaler Einflussnahme erreichen.
Ferner eröffnet sich aus den Zwängen der Wasserpreisregulierung eine neue weitere und ergänzende Chance für die AöR.

10 Literatur / Qellennachweis

[1] Disselkamp, M.: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, in: Innovationsmanagement, Verlag Gabler, 1. Auflage Seite 2005, Seite 11

[2] Disselkamp, M.: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, in: Innovationsmanagement, Verlag Gabler, 1. Auflage Seite 2005, Seite 5

[3] Sattler, A. u. Ragauß, G.: Wirtschaftliche Bedeutung der GmbH, Historie, in: Der Ingenieur als GmbH-Geschäftsführer, Verlag Springer, 5. Auflage2004, Seite 1

[4] Sattler, A. u. Ragauß, G.: Wirtschaftliche Bedeutung der GmbH, Historie, in: Der Ingenieur als GmbH-Geschäftsführer, Verlag Springer, 5. Auflage2004, Seite 2

[5] Internet Wikipedia: Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Stand 14. August 2009, Seite 1

[6] Internet Wikipedia: Anstalt des öffentlichen Rechts, Stand 14. August 2009, Seite 1

[7] Wöhe, G.: Konstitutive Entscheidungen – Wahl der Rechtsform, in: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Vahlen München, Seite 249

[8] Internet Wikipedia: GmbH & Co. KG, Stand 14. August 2009, S. 1

[9] Wöhe, G.: Die Kostenrechnung – Beurteilung der strategischen Kostenrechnung, in: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Vahlen München, Seite 1016

[10] Hennekes, G.,: Ist Wasser (nicht) nur ein reines Wirtschaftsgut? Seite 3, Vortrag: INTWA-Tagung am 04.09.2000 in Leineschloss des Nds. Landtages

[11] Hennekes, G.: Managementsysteme als Führungsinstrument im strategischen Unternehmensbereich, in: E:\Prispevky: Internationale Wissenschaftliche Konferenz der Doktoranden der Fakultät für Betriebsmanagement, Bratislava, 4. Nov. 2009

[12] Wambach, M.: Die AöR – Überzeugende Alternative zu Eigenbetrieb und GmbH, in: Die AöR, das Kommunalunternehmen: Ein Praxishandbuch, Seite 48 ff

[13] Wöhe, G.: Konstitutive Entscheidungen – Wahl der Rechtsform, in: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Vahlen München, Seite 240

[14] Pencereci, T. u. Brandt, T.: Die Kommunale Anstalt, Fachaufsatz aus 2007, Seite 2

[15] Pencereci, T. u. Brandt, T.: Die Kommunale Anstalt., Fachaufsatz aus 2007, Seite 11

[16] Pencereci, T.: Die Kommunale Anstalt in Niedersachsen, Fachaufsatz vom 02.06.2003, Seite 10

[17] Tomerius, St. u. Huber, J.: Die Qual der Wahl – Anstalt des öffentlichen Rechts oder kommunale GmbH in: der gemeindehaushalt 6/2009, Seite 127

[18] Menzel u. Hornig: Die Anstalt des öffentlichen Rechts, in: ZKF, Seite 179

[19] Pielow: Zwischen Flexibilität und demokratischer Legitimität, in: Festschrift für Knut Ipsen, 2000, Seite 729 und 739

[20] Wambach, M.: Die AöR – Überzeugende Alternative zu Eigenbetrieb und GmbH, in: Die AöR, das Kommunalunternehmen: Ein Praxishandbuch, Seite 41 f
[21] Westermann, E.-Chr.: Die Rechts- und Steuerpraxis Kommunaler Unternehmen, Teil 3 AöR, Pricewaterhouse Coopers/Wibera, 16.09.2010, Seite 1

Weitere Zeitschriften, Studien und sonstige Veröffentlichungen:

1. DVGW-AKTUELL: Diskurs 2010 zur Innovationsoffensive, in: Fachzeitschrift energie/wasser-praxis, Seite 74ff, wvgw-Verlag, Bonn 7-8/2010
2. Sommer, D., Schweneker, C.: Innovatives Denken in Zirkeln, TOP-100 Gütesiegel, Ebero GmbH, Köln 8/2010

Choice under uncertainty –

Determination of risk-averse behaviour

Alexandra Höhne[1]

Key words

decision theory, insurance, Neumann-Morgenstern Utility, objective function, risk, risk appetite, risk-averse behaviour, risk neutral behaviour, risk loving behaviour, uncertainty

JEL classification

B21, B30, D01, D18, D81, D84

Abstract

Not all people love risk factors, most of them could be classified as risk-averse. Since the daily life is determined of making decisions of different degrees of consequences, risk-averse people tend to hedge the risk through the use of so-called insurance services. This article describes a general model of decision making under uncertainty by interpretation of the Neumann-Morgenstern utility theory under the doctrine of the expectations theory.

1 Introduction

Almost every decision can be interpreted as a result of individual opportunity and risk considerations. Risk and uncertainty aspects of decisions can have serious consequences in various areas of life like politics or one's private life. As an example, the uncertainty born by the course of future events can affect the income prospects as well as the quality and the prices of goods.

Therefore people spend a significant amount of their time for the minimization of risks. How uncertainty affects human behaviour depends crucially on the risk attitude of each individual. Distinctions have to be made between risk-averse, risk neutral and risk-loving behaviour, while the latter is rarely encountered. Usually, a risk-averse behaviour of people is more frequent.

For any analysis of uncertainty phenomena, assumptions about individual behaviour under uncertainty aspects have to be taken. In the economics research dominates the expected utility function that is the basis of this work.

---

[1] Postgraduate of Ekonomicka Univerzita V Bratislave, mail@alexandrahoehne.de

2 Principles of Decision Theory

Life is all about choices. Every day we are asked as individuals or as members of a group to make decisions.[2] Many of these decisions may be of greater importance[3] and the outcome influences our lives sustainably. The decisions such as the purchase of a house or to marry one's partner bring changes and must therefore be carefully considered.[4]

The formulation and solution approach of decision problems for different sectors have become a central issue.[5] The decision theory, which investigates decision behaviour of individuals and groups, has gained more importance.[6]

The understanding of the term "decision" is used differently in everyday's life than in the decision theory. One speaks of a "decision" in a daily life when there is a choice of particular importance. For example, the choice between two jobs is a decision. Based on the decision theory concept, taking decisions represent any acts of choice. In order to make decision the opportunity to choose between several alternative actions is a pre-condition. What weight the decision has got for the individual decision maker is in the decision theory irrelevant.

The decision theory, as a scientific discipline aims at the compelling need to gain knowledge about human choice behaviour and engaging individuals to resolve specific problems when choosing between available alternatives.[7] A supportive contribution of rational decisions can be only provided if the decision maker knows about his objectives and preferences.[8] Objectives are a conglomerate of destinations and reveal the wishes and aspirations of the decision maker. Objectives can be characterized as when the initial situation differs from the one sought.[9]

The intention of the decision theory is to develop descriptive or prescriptive statements. Therefore, there is a distinction in the decision theory between descriptive and prescriptive decision theory.[10]

---

[2] Guiso, Luigi / Jappelli, Tullio: Termi di discussione del Servizio Studi – Background Uncertainty and the Demand for Insurance against Insurable Risks. Number 284. Rom 1996. Without ISBN. P.7.

[3] Röthig, Andreas: Microeconomic Risk Management and Macroeconomic Stability (Dissertation). In Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems. Volume 625. Darmstadt 2009. ISBN 978-3-642-01564-9. PP.4.

[4] Cadet, Bernard: Contextual effects and the influence of the frame on decision making. In Machina, Mark / Munier, Bertrand: Models and Experiments in Risk and Rationality. Theory and Decision Library. Series B: Mathematical and Statistical Methods. Volume 29. London 1994. ISBN 0-7923-3031-5. P.17-34. P.23.

[5] Kühn, Richard: Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information. In Müller, Walter: Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern – Prüfen und Entscheiden. Volume 5. Bern 1969. Without ISBN. P.2.

[6] Laux, Helmut: Entscheidungstheorie. 6th edition. Berlin 2005. ISBN 3-540-23576-0. P.1.

[7] Saliger, Edgar: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. 5th revised edition. Oldenbourg 2003. ISBN 978-3486274684. P.2.

[8] Kühn, Richard: Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information. In Müller, Walter: Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern – Prüfen und Entscheiden. Volume 5. Bern 1969. Without ISBN. P.6.

[9] Laux, Helmut: Entscheidungstheorie. 6th edition. Berlin 2005. ISBN 3-540-23576-0. PP.23.

[10] Laux, Helmut: Entscheidungstheorie. 6th edition. Berlin 2005. ISBN 3-540-23576-0. P.1.

The determination of the so-called descriptive decision theory is the basic norm to detect and interpret electing behaviour in everyday life.[11]

The process of making of rational decisions is expected to go through a doctrine of a certain scheme, starting with problem formulation, clarification of the target system, the exploration of possible alternative of actions followed by the selection of alternatives and ends with the decision.[12]

3 Decision Alternatives

The formation of correct decisions can be considered as art. The decision maker runs on a narrow ridge, having considered all the many nontrivial aspects of decision-making.[13] The decision in regard of the upcoming problem can be described basically as the question that actions out of a set of several alternatives have to be chosen.[14] Thus, any decision is the result of a careful balancing between useless and relevant aspects.[15]

A decision could be made by choosing between two or more possibilities which generally named as alternatives.[16] „An alternative may also consist in a choice of doing nothing, for example to have the choice of maintaining the status quo or of the initiation of measures.“[17] The term may also be taken close in terms of either-or-decision.[18]

Generally a decision problem will only be existent, if ever there is a choice and the alternatives are different of each other. Otherwise, the decision will have a choice between given alternatives, but no decision problem exists in the strict sense that both alternatives lead to the same result.[19]

---

[11] Saliger, Edgar: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. 5th revised edition. Oldenbourg 2003. ISBN 978-3486274684. P.2.

[12] Kühn, Richard: Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information. In Müller, Walter: Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern – Prüfen und Entscheiden. Volume 5. Bern 1969. Without ISBN. PP.15.

[13] Greco, Riccardo: Unsicherheit bei der Verhaltensbeobachtung und –bewertung im Assessment Center. Mögliche Einflussfaktoren und ihr Zusammenhang zur Beurteilungsgenauigkeit. Bielefeld 2007. Without ISBN. P.18.

[14] Fritzsche, Bernd: Zinsstruktur und Zinsprognose – das Problem der Risikoprämien (Disseration). Berlin 1980. Without ISBN. PP.53.

[15] Lietz, Kai-Jürgen: Das Entscheiderbuch: 15 Entscheidungsfallen und wie man sie vermeidet. Munich 2007. ISBN 978-3-446-41139-5. P. 174.

[16] Definition inspired by Duden «Etymologie» – Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, 4th revised edition, Mannheim 2006. ISBN 978-3411209071. Keyword „Alternative“.

[17] Laux, Helmut: Entscheidungstheorie. 6th edition. Berlin 2005. ISBN 3-540-23576-0. P.4.

[18] Mackensen, Lutz: Deutsches Wörterbuch: Rechtschreibung, Grammatik, Stil, Worterklärungen, Abkürzungen, Aussprache, Geschichte des deutschen Wortschatzes. Waltrop 2006. ISBN 3-937801-08-1. Keyword „Alternative“.

[19] Schneeweiss, Christoph: Planung - 1. Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen. Berlin 1991. ISBN 3-540-54000-8. P.82.

To solve a decision problem, the alternatives are defined so that they are mutually exclusive. Just one of the alternatives is chosen.[20] What alternative is relevant in a particular case depends in part on what decision problem the decision maker is facing.[21]

According to the doctrine, individuals arrange the available alternatives according to their desirability and preference.[22/23] In accordance with the degree of "prefering" it could be spoken of a strong, weak or an indifferent preference.[24/25]

The claim arising from the decision theory, homo economicus would make his decisions always rational, contrary to some of the reality encountered in decision making.[26] Herbert A. Simon is cited as among other arguments against that individual would not be able to recognize all available alternatives[27] and would not be able to put forward all possible consequences of the alternative options. Instead, people would tend to make satisfactory rather than optimizing decisions.[28]

The key person will be guided to his vision in the selection of potential alternatives. What objectives are incorporated into the election depends on what alternatives are available.[29] If somebody is looking for a new apartment, this person will seek the apartments according to their preferences, according to their wishful thinking regarding size and location. If the information provided on the housing market only differs in the size, the seeker is primarily geared to the objective of maximizing the size. The decision is more difficult to distinguish if the flats not only differing in terms of size but also in the monthly rent. Both objectives are now to be considered in the alternative assessment. A more complete target system is to formulate, if the flats do not only differ in their size and their monthly rent, but also in their

---

[20] Varian, Hal R.: Grundzüge der Mikroökonomie. 5th revised edition. Munich 2001. ISBN 3-486-25543-6. P.31.

[21] Lietz, Kai-Jürgen: Das Entscheiderbuch: 15 Entscheidungsfallen und wie man sie vermeidet. Munich 2007. ISBN 978-3-446-41139-5. P. 177.

[22] The graphical representation of preferences is via so-called indifference curves.

[23] Nollau, Hans-Georg / Gottfried, Uli: Entscheidungskompetenz durch Anwendung der Vektor-Nutzwertanalyse. In: Nollau, Hans-Georg (Hrsg.): Reihe: Economy and Labour. Volume 14. Köln 2009. ISBN 978-3-89936-761-4. P.61 as well as PP.95.

[24] Varian, Hal R.: Grundzüge der Mikroökonomie. 5., überarbeitete Auflage. Munich 2001. ISBN 3-486-25543-6. PP.32.

[25] Peterson, Martin: An Introduction to Decision Theory. Cambridge 2009. ISBN 978-0-521-71654-3. P.65.

[26] Kühn, Richard: Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information. In Müller, Walter: Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern – Prüfen und Entscheiden. Volume 5. Bern 1969. Without ISBN. PP.6.

[27] Nollau, Hans-Georg / Gottfried, Uli: Entscheidungskompetenz durch Anwendung der Vektor-Nutzwertanalyse. In: Nollau, Hans-Georg (Hrsg.): Reihe: Economy and Labour. Volume 14. Cologne 2009. ISBN 978-3-89936-761-4. P.49.

[28] Rommelfanger, Heinrich J. / Eickermeier, Susanne H.: Entscheidungstheorie: Klassische Konzepte und Fuzzy-erweiterungen. Berlin 2002. ISBN 3-540-42465-2. P.5.

[29] Lusk, Jayson / Coble, Keith: Risk Aversion In The Presence of Backgroud Risk: Evidence from an Economic Experiment. In Cox, James / Harrison, Glenn (Ed.): Risk Aversion in Experiments. Research in Experimental Economics. Volume 12. Bingley 2008. ISBN 978-0-7623-1384-6. P.315-340. P.321.

position, their age or in the recreational opportunities around. In addition, the occurring uncertainty problems in practice often make the process of decision making more difficult.[30]

The key person has usually a variety of available alternatives to choose from.[31] It is expected that the individual always choose the reachable option, which any other could not exceed.[32] An element, in our case an alternative, which is unsurpassed by any other alternative, is called maximal element in the decision theory.[33]

4 Determining an Objective Function

As demonstrated in the previous chapter, there are interdependencies between the relevant objectives and alternatives. Both, the selections of alternatives as well as the clarification of the target system, flow in a multi-stage decision process.[34]

The formulation of an objective function, a formal description of a decision rule,[35] is with increasingly frequent of target sizes and/or expectations more difficult.[36] By using the decision rule, the best alternative or the best alternatives can be determined. The evaluation of alternatives is reduced to a purely analytical fact: The so-called preference value is determined with the corresponding preference functions. The relevance of this preference function has to be defined by the decision maker; the choice of a decision rule is a decision problem by itself again. Since the alternatives are evaluated according to their possible results, it is natural to derive the preference function from an evaluation of the results. In contrast to the preference function for the alternatives, the evaluation function for the results usually referred to as utility.

In clarifying the preference function based on an utility assessment of the results problems of varying complexity arise depending on if there is a decision situation with certainty, uncertainty or risk,[37] and whether the person orientates on one or more target variables.[38]

For the explanation of decisions under uncertainty aspects is to be referred to the discussion of the expected utility theory,[39] one of the famous models.[40]

---

[30] Nollau, Hans-Georg / Gottfried, Uli: Entscheidungskompetenz durch Anwendung der Vektor-Nutzwertanalyse. In: Nollau, Hans-Georg (Hrsg.): Reihe: Economy and Labour. Volume 14. Cologne 2009. ISBN 978-3-89936-761-4. PP.55.

[31] Kühn, Richard: Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information. In Müller, Walter: Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern – Prüfen und Entscheiden. Volume 5. Bern 1969. Without ISBN. P.204.

[32] Nollau, Hans-Georg / Gottfried, Uli: Entscheidungskompetenz durch Anwendung der Vektor-Nutzwertanalyse. In: Nollau, Hans-Georg (Hrsg.): Reihe: Economy and Labour. Volume 14. Cologne 2009. ISBN 978-3-89936-761-4. P.51.

[33] Kreps, David M.: A Course in Microeconomic Theory. Princetown 1990. ISBN 978-0691042640. PP.24.

[34] Sen, Amartya: Collective Choice and Social Welfare. San Fransisco 1970. ISBN 978-0816277650. PP.14.

[35] Oyarzun, Carlos / Sarin, Rajiv: Learning and Risk Aversion. Texas 2006. Without ISBN. P.8.

[36] Fritzsche, Bernd: Zinsstruktur und Zinsprognose – das Problem der Risikoprämien (Disseration). Berlin 1980. Without ISBN. P.49.

[37] Hoyland, Kjetil / Wallace, Stein: Generating Scenario Trees for Multistage Decision Problems. In Management Science. Volume 47. No. 2. February 2001. P.295-307. P.295.

[38] Laux, Helmut: Entscheidungstheorie. 6th edition. Berlin 2005. ISBN 3-540-23576-0. PP.25.

5 Neumann-Morgenstern Utility

The level of information about future events determines whether the situation is fraught with uncertainty or risk factors.[41] If there are probabilities known with certainty, it is called a risk situation, while unknown probabilities cause a completely insecurity situation.[42] Basic problem here is that the assessment of whether they are at risk or uncertainty depends from the respective individual.[43]

Individuals choose from a set of mutually exclusive alternatives for the alternative that comes closer to their preferences. If each alternative course of action has a real number according to the utility function, the preferred alternative represents the option with the largest numerical value.[44] „In reality, however, people have to take decisions under the influence of uncertainty. What impact the decision drags with it, can not be determined at the time of decision, only ex ante to locate the impact of them.“[45] The selection from mutually exclusive alternatives is therefore a random vector in the microeconomics.[46] What results from the decision made to arrive depends on the future environmental state.[47]

The benefit of an individual will depend not only on the individual volume of goods,[48] but also on the probability of payouts.[49] The utility function with the addition of stochastic events c_1 and c_2 and their respective probability of occurrence π_1 and π_2 will be:[50]

$$u(c_1, c_2, \pi_1, \pi_2) = \pi_1 v(c_1) + \pi_2 v(c_2)$$

Using this utility function, it is possible to manifest plausible preferences regarding to the willingness of an individual to buy in different situations.[51]/[52] It is important to note that the

---

[39] Alghalith, Moawia / Dalal, Ardeshir: Introduction to the theory and applications of uncertainty. In: Boros, Endre (Ed.): Annals of Operations Research: The Theory and Applications of Uncertainty. Volume 176. New York 2010. ISBN 0254-5330. P.1-5. P.1.

[40] Luce, Duncan / Raiffa, Howard: Games and Decisions: Introduction and Critical Survey. New York 1957. ISBN 0-486-65948-7. P.37.

[41] In almost all decision-making theories, the tendency is to convert situation with uncertainty to situation under risk aspects by injections of known occurences of probabilty.

[42] Bamberg, Günter / Coenenberg, Adolf G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 10th revised edition. ISBN 978-3800635061. Munich 2000. PP.18.

[43] Fritzsche, Bernd: Zinsstruktur und Zinsprognose – das Problem der Risikoprämien (Disseration). Berlin 1980. Without ISBN. PP.50.

[44] Nollau, Hans-Georg / Gottfried, Uli: Entscheidungskompetenz durch Anwendung der Vektor-Nutzwertanalyse. In: Nollau, Hans-Georg (Hrsg.): Reihe: Economy and Labour. Volume 14. Cologne 2009. ISBN 978-3-89936-761-4. P.50.

[45] Anthony, Louis: Risk Analysis of Complex and Uncertain Systems. In Hillier, Frederick: Int. Series in Operations Research & Management Science. Denver 2009. ISBN 978-0-387-89013-5. P.67.

[46] Pratt, John / Raiffa, Howard / Schlaifer, Robert: Introduction to Statistical Decision Theory. Massachusetts 1995. ISBN 0-262-16144-3. P.1.

[47] Kottke, Nils: Enscheidungs- und Anlageverhalten von Privatinvestoren: Psychologische Aspekte der Wertpapieranlage. Wiesbaden 2005. ISBN 3-8350-0143-4. P.10.

[48] Reiss, Winfried: Mikroökonomische Theorie. 6th revised edition. Oldenbourg 2007. ISBN 978-3-486-58544-5. P.227.

[49] Summer, Christopher: Utility Maximization and Increasing Risk Aversion (Dissertation). Vienna 2002. Without ISBN. PP.11.

[50] Varian, Hal R.: Grundzüge der Mikroökonomie. 5th revised edition. Munich 2001. ISBN 3-486-25543-6. P.209.

[51] Peterson, Martin: An Introduction to Decision Theory. Cambridge 2009. ISBN 978-0-521-71654-3. P.96.

benefits of a good are not always the same. An umbrella in the rain has a higher value than in sunny weather. Since the weather is just a highly stochastic size now, the benefit of the individual from the said umbrella depends on the probabilities of weather and therefore also depends on consumption states.[53]

In reality, there is a variety of stochastic events[54] and conditions, which relates to the decision-making influence.[55] To put this into a model, the decision is often considered to reduce to two possible, mutually exclusive events.[56]

Since they are mutually exclusive, it is enough to know the probability of only one incident, or at least to be able to estimate. The mutually exclusive alternative situations could be described as:

$$u(c_1) < u(c_2).$$

Using the mathematical expectation the value of under uncertainty occurring situation can be mapped.[57] Due to the expected value, which reflects the average payout from the different events, each state is weighted by the probability of its occurrence:[58]

$$\pi_1 v(c_1) + \pi_2 v(c_2)$$

This expectation reflects that value, which sets as an average of actual events in repeated exercise.[59]

Risk represents an authoritative size in the decision of individuals. In total, the frequency of the expected value in independent events is the frequency of the true value of probability. The law of large numbers thus enables the determination of insurability and mathematical expectation.

The expected utility expresses the weighted average of the utility of both alternatives, weighted by the probability of occurrence, and says:[60]

---

[52] Meyer, Jack: Representing risk preferences in expected utility based decision models. In: Boros, Endre (Ed.): Annals of Operations Research: The Theory and Applications of Uncertainty. Volume 176. New York 2010. ISBN 0254-5330. P.179-190. P.183.

[53] Varian, Hal R.: Grundzüge der Mikroökonomie. 5th revised edition. Munich 2001. ISBN 3-486-25543-6. P.208.

[54] Abadie, Alberto: difference-in-difference estimators. In Durlauf, Steven / Blume, Lawrence: Microeconometrics. New York 2008. ISBN 978-0-230-23881-7. P.36-39. P.36.

[55] Dobson, Annette / Barnett, Adrian: An Introduction to Generalized Linear Models. In Chapman & Hall (Ed.): Texts in Statistical Science Series. 3rd edition. Boca Raton 2008. ISBN 978-1-58488-950-2. P.229.

[56] Varian, Hal R.: Grundzüge der Mikroökonomie. 5th revised edition. Munich 2001. ISBN 3-486-25543-6. P.205.

[57] Greco,Salvatore / Matarazzo, Benedetto / Slowinski, Roman: Dominance-based Rough Set Approach to decision under uncertainty and time preference. In: Boros, Endre (Ed.): Annals of Operations Research: The Theory and Applications of Uncertainty. Volume 176. New York 2010. ISBN 0254-5330. P.41-75. P.42 and PP.52.

[58] Korn, Elke / Korn, Ralf: Portfolio-Optimierung mit dem Erwartungswert-Varianz-Ansatz. http://optimierung.mathematik.uni-kl.de/mamaeusch/veroeffentlichungen/ver_texte/bm_portfolio.pdf (17.06.2010). PP.118.

[59] Dobson, Annette / Barnett, Adrian: An Introduction to Generalized Linear Models. In Chapman & Hall (Ed.): Texts in Statistical Science Series. 3rd edition. Boca Raton 2008. ISBN 978-1-58488-950-2. P.229.

$$U(c_1,c_2)=\pi_1 u(c_1)+\pi_2 u(c_2)$$

6 Risk Appetite

The concept of expected utility can be primarily used for the analysis of an individual dealing with risk. If a concave utility function, as it is shown below, in front, so the individual can be classified as risk averse. The individual will prefer the certain expectation value of the possible.[61] In contrast, the utility of a risk-loving individual increases with increasing risk. Playing with danger is graphically illustrated by a convex utility function.

Most people can be classified as risk averse.[62] With the possibility of providing insurance they will only dare to make certain economic activities.[63/64] „A risk-averse person will regard it as advantageous to take out an insurance policy against the prevention of a large utility loss for the occurrence of the risk case.“[65] The avoidance of the potential utility loss is preferred over the actual utility loss that results from the payments to the insurance.[66]

7 Decision under Uncertainty Aspects

An interest in risk protection does not exist for risk-neutral and risk-loving individuals. Risk-neutral individual looks at almost no risk compared. For risk-loving individual a hedge would versus productive. Only risk-averse individual will ask for a risk-insurance.[67]

The insurance service is characterized in „elimination“ of the risk and paying out the mathematical expectation to the insurer. Although the insurance may not avoid the risk event, however the happening of payout with the risk event. The benefits of insurance to be indicated by the following example:[68]

---

[60] Hirano, Keisuke: decision theory in econometrics. In Durlauf, Steven / Blume, Lawrence: Microeconometrics. New York 2008. ISBN 978-0-230-23881-7. P.29-36. P.31.

[61] Summer, Christopher: Utility Maximization and Increasing Risk Aversion (Dissertation). Vienna 2002. Without ISBN. P.12.

[62] Leukert, Peter: Absicherungsstrategien zur Minimierung des Verlustrisikos (Dissertation). Berlin 1999. Without ISBN. P.5.

[63] The insurance option can thus contribute to the efficiency of an economy in which it encourages investment and thus employment and economic growth.

[64] Guiso, Luigi / Jappelli, Tullio: Termi di discussione del Servizio Studi – Background Uncertainty and the Demand for Insurance against Insurable Risks. No. 284. Rom 1996. Without ISBN. P.31.

[65] Nguyen, Tristan: Grenzen der Versicherbarkeit von Katastrophenrisiken: Erweiterungsmöglichkeiten durch Rückversicherung, Katastrophenanleihen und Versicherungsderivate (Disseration). Hagen 2007. ISBN 978-3-8350-0799-4. P.14.

[66] Denuit, Michel / Eeckhoudt, Louis / Rey, Beatrice: Some consequences of correlation aversion in decision science. In: Boros, Endre (Ed.): Annals of Operations Research: The Theory and Applications of Uncertainty. Volume 176. New York 2010. ISBN 0254-5330. P.259-269. P.265.

[67] Montesano, Aldo: Risk and Uncertainty Aversion on Certainty Equivalent Functions. In Machina, Mark / Munier, Bertrand: Beliefs, Interactions and Preferences in Decision Making. Theory and Decision Library. Series B: Mathematical and Statistical Methods. Volume 40. London 1999. ISBN 0-7923-8599-3. P.23-52. PP.23.

[68] With reference to Bell, David: Regret in Decision Making under Uncertainty. http://www.jstor.org/pss/170353 (17.06.2010). PP.962.

In the following example it is assumed that an individual has valuables in the worth of CHF 1 million. A burglary in the residential areas is assessed at 40 percent. Should it really come to a burglary, it is assumed that the stolen property amounts to CHF 750'000. Payout would therefore CHF 250'000. Should it not come to a burglary, which corresponds to a probability of 60 percent, the property remains in the amount of CHF 1 million. The expected value in this example is therefore:

$$U(c_1,c_2)=\pi_1 u(c_1)+\pi_2 u(c_2)$$

$$U(0.25,1.0)=0.4\times0.25+0.6\times1.0$$

$$U(0.25,1.0)=0.7$$

The expected benefits in accordance with the assumed utility function are:

$$U(c_1,c_2)=\left[\pi_1 u(c_1)+\pi_2 u(c_2)\right]^{0.5}$$

$$U(c_1,c_2)=\left[0.4\times0.25+0.6\times1.0\right]^{0.5}$$

$$U(c_1,c_2)=0.8$$

The expected value of 0.8 lies below the expected value of 0.7.

The individual with a subordinate risk-adverse behaviour will apply for insurance against the probability of a burglary. With the conclusion of the insurance, the insured will ultimately have the expected value, no matter whether the burglary has taken place or not. The explanation lies in the insurance premium, which amounts to CHF 300'000 and requires by the insurance to the insured person. From the risk event unrelated, the assets of the insured person reduce from CHF 1 million to CHF 700'000 by premium payments. In safe case, the burglary, the assets also amounts to CHF 700'000 because the insurance policy provides the cover for the whole damage.

$$Assets_{after\ invasion}=1'000'000_{Assets}-750'000_{Loss}+750'000_{Insurance}-300'000_{Premium}$$

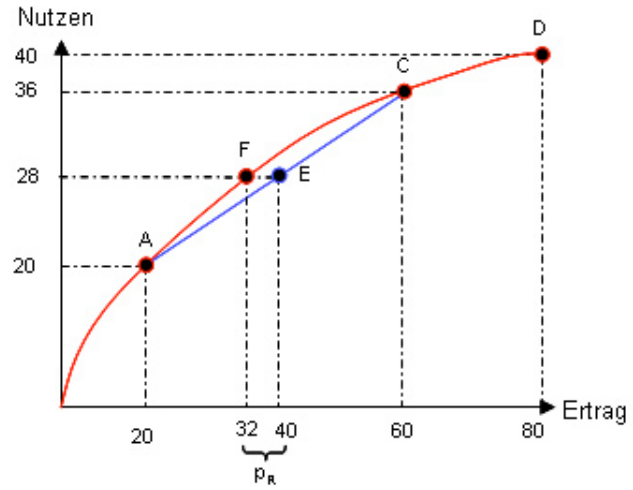


Figure 1: Illustration of risk premium[69]

8 Summary

In this essay the decision-making under uncertainty issues have been clarified. The presented model corresponds to the utility theory developed by John von Neumann and Oskar Morgenstern, which represent an aid for the decision maker. The rational decision makers will choose the alternative that promises the highest expected utility.

The mathematical basis of the Neumann-Morgenstern utility theory is the Bayesian principle. The model do justice to the risk or uncertainty factor in the decision-making process in reality by using so-called probability factors according to the Bernoulli principle. It is assumed that the decision-maker knows for each alternative its corresponding probability. Especially the use of subjective probabilities encounters often the problem of accountability. Often, the probability mass can be placed on an individual's experience, which for accountability of the probabilities turns out to be extremely difficult.

---

69 http://www.google.ch/imgres?imgurl=http://studip.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/images/f/f6/Indifferenzkurve1.jpg&imgrefurl=http://studip.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/index.php/Risikoavers&usg=__TZNL-K6F4dTM0pXUrnNycWBcxUg=&h=269&w=302&sz=34&hl=de&start=58&um=1&itbs=1&tbnid=lvRnCwHkXkyvVM:&tbnh=103&tbnw=116&prev=/images%3Fq%3Derwartungswert%26start%3D40%26um%3D1%26hl%3Dde%26sa%3DN%26ndsp%3D20%26tbs%3Disch:1 (18.06.2010).

List of Literature

Abadie, Alberto: difference-in-difference estimators. In Durlauf, Steven / Blume, Lawrence: Microeconometrics. New York 2008. ISBN 978-0-230-23881-7. P.36-39.

Alghalith, Moawia / **Dalal**, Ardeshir: Introduction to the theory and applications of uncertainty. In: Boros, Endre (Ed.): Annals of Operations Research: The Theory and Applications of Uncertainty. Volume 176. New York 2010. ISBN 0254-5330. P.1-5.

Anthony, Louis: Risk Analysis of Complex and Uncertain Systems. In Hillier, Frederick: Int. Series in Operations Research & Management Science. Denver 2009. ISBN 978-0-387-89013-5.

Bamberg, Günter / **Coenenberg**, Adolf G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungs-lehre. 10th revised edition. ISBN 978-3800635061. Munich 2000.

Bell, David: Regret in Decision Making under Uncertainty. http://www.jstor.org /pss/170353 (17.06.2010).

Cadet, Bernard: Contextual effects and the influence of the frame on decision making. In Machina, Mark / Munier, Bertrand: Models and Experiments in Risk and Rationality. Theory and Decision Library. Series B: Mathematical and Statistical Methods. Volume 29. London 1994. ISBN 0-7923-3031-5. P.17-34.

Denuit, Michel / **Eeckhoudt**, Louis / **Rey**, Beatrice: Some consequences of correlation aversion in decision science. In: Boros, Endre (Ed.): Annals of Operations Research: The Theory and Applications of Uncertainty. Volume 176. New York 2010. ISBN 0254-5330. P.259-269.

Dobson, Annette / **Barnett**, Adrian: An Introduction to Generalized Linear Models. In Chapman & Hall (Ed.): Texts in Statistical Science Series. 3rd edition. Boca Raton 2008. ISBN 978-1-58488-950-2.

Fritzsche, Bernd: Zinsstruktur und Zinsprognose – das Problem der Risikoprämien (Disseration). Berlin 1980. Without ISBN.

Greco, Riccardo: Unsicherheit bei der Verhaltensbeobachtung und –bewertung im Assessment Center. Mögliche Einflussfaktoren und ihr Zusammenhang zur Beurteilungsgenauigkeit. Bielefeld 2007. Without ISBN.

Guiso, Luigi / **Jappelli**, Tullio: Termi di discussione del Servizio Studi – Background Uncertainty and the Demand for Insurance against Insurable Risks. Number 284. Rom 1996. Without ISBN.

Hirano, Keisuke: decision theory in econometrics. In Durlauf, Steven / Blume, Lawrence: Microeconometrics. New York 2008. ISBN 978-0-230-23881-7.

Hoyland, Kjetil / Wallace, Stein: Generating Scenario Trees for Multistage Decision Problems. In Management Science. Volume 47. No. 2. February 2001. P.295-307.

Korn, Elke / **Korn**, Ralf: Portfolio-Optimierung mit dem Erwartungswert-Varianz-Ansatz. http://optimierung.mathematik.uni-kl.de/mamaeusch/veroeffentlichungen /ver_texte/bm_portfolio.pdf (17.06.2010).

Kottke, Nils: Enscheidungs- und Anlageverhalten von Privatinvestoren: Psychologische Aspekte der Wertpapieranlage. Wiesbaden 2005. ISBN 3-8350-0143-4.

Kreps, David M.: A Course in Microeconomic Theory. Princetown 1990. ISBN 978-0691042640.

Kühn, Richard: Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information. In Müller, Walter: Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern – Prüfen und Entscheiden. Volume 5. Bern 1969. Without ISBN.

Laux, Helmut: Entscheidungstheorie. 6th edition. Berlin 2005. ISBN 3-540-23576-0.

Leukert, Peter: Absicherungsstrategien zur Minimierung des Verlustrisikos (Dissertation). Berlin 1999. Without ISBN.

Lietz, Kai-Jürgen: Das Entscheiderbuch: 15 Entscheidungsfallen und wie man sie vermeidet. Munich 2007. ISBN 978-3-446-41139-5.

Luce, Duncan / **Raiffa**, Howard: Games and Decisions: Introduction and Critical Survey. New York 1957. ISBN 0-486-65948-7.

Lusk, Jayson / **Coble**, Keith: Risk Aversion In The Presence of Backgroud Risk: Evidence from an Economic Experiment. In Cox, James / Harrison, Glenn (Ed.): Risk Aversion in Experiments. Research in Experimental Economics. Volume 12. Bingley 2008. ISBN 978-0-7623-1384-6. P.315-340.

Mackensen, Lutz: Deutsches Wörterbuch: Rechtschreibung, Grammatik, Stil, Worterklärungen, Abkürzungen, Aussprache, Geschichte des deutschen Wortschatzes. Waltrop 2006. ISBN 3-937801-08-1.

Meyer, Jack: Representing risk preferences in expected utility based decision models. In: Boros, Endre (Ed.): Annals of Operations Research: The Theory and Applications of Uncertainty. Volume 176. New York 2010. ISBN 0254-5330. P.179-190.

Montesano, Aldo: Risk and Uncertainty Aversion on Certainty Equivalent Functions. In Machina, Mark / Munier, Bertrand: Beliefs, Interactions and Preferences in Decision Making. Theory and Decision Library. Series B: Mathematical and Statistical Methods. Volume 40. London 1999. ISBN 0-7923-8599-3. P.23-52.

Nguyen, Tristan: Grenzen der Versicherbarkeit von Katastrophenrisiken: Erweiterungsmöglichkeiten durch Rückversicherung, Katastrophenanleihen und Versicherungsderivate (Disseration). Hagen 2007. ISBN 978-3-8350-0799-4.

Nollau, Hans-Georg / **Gottfried**, Uli: Entscheidungskompetenz durch Anwendung der Vektor-Nutzwertanalyse. In: Nollau, Hans-Georg (Hrsg.): Reihe: Economy and Labour. Volume 14. Köln 2009. ISBN 978-3-89936-761-4.

Oyarzun, Carlos / **Sarin**, Rajiv: Learning and Risk Aversion. Texas 2006. Without ISBN.

Peterson, Martin: An Introduction to Decision Theory. Cambridge 2009. ISBN 978-0-521-71654-3.

Pratt, John / **Raiffa**, Howard / **Schlaifer**, Robert: Introduction to Statistical Decision Theory. Massachusetts 1995. ISBN 0-262-16144-3.

Reiss, Winfried: Mikroökonomische Theorie. 6th revised edition. Oldenbourg 2007. ISBN 978-3-486-58544-5.

Röthig, Andreas: Microeconomic Risk Management and Macroeconomic Stability (Dissertation). In Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems. Volume 625. Darmstadt 2009. ISBN 978-3-642-01564-9.

Rommelfanger, Heinrich J. / Eickermeier, Susanne H.: Entscheidungstheorie: Klassische Konzepte und Fuzzy-erweiterungen. Berlin 2002. ISBN 3-540-42465-2.

Saliger, Edgar: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. 5th revised edition. Oldenbourg 2003. ISBN 978-3486274684.

Schneeweiss, Christoph: Planung - 1. Systemanalytische und entscheidungs-theoretische Grundlagen. Berlin 1991. ISBN 3-540-54000-8.

Sen, Amartya: Collective Choice and Social Welfare. San Fransisco 1970. ISBN 978-0816277650.

Summer, Christopher: Utility Maximization and Increasing Risk Aversion (Dissertation). Vienna 2002. Without ISBN.

Varian, Hal R.: Grundzüge der Mikroökonomie. 5th revised edition. Munich 2001. ISBN 3-486-25543-6.

ANALÝZA DÔVODOV NEVYUŽÍVANIA PRIESKUMU TRHU V PODNIKOCH V SR

ANALYSIS FOR NON-USE MARKET RESEARCH IN ESTABLISHMENTS IN THE SLOVAK REPUBLIC

Dana Hrušovská[1]

KEY WORDS
non-use market research, financial difficulty, time complexity, utilisation of workers, unskilled workers, lack of information

JEL Klasifikácia M 31

ABSTRAKT

The article deals with non-use market research in establishments in the Slovak republic, as perceived market research in relation to the economic crisis, then analyzed the reasons for non-use of market research companies, marketing analysis of the competence of workers in relation to the processing of market research at his own expense and analysis of market surveys. We describe the perceived use of the knowledge of market surveys – sufficient or insufficient use and as companies see a market survey from their perspective. As well as other comments and views on this issue.

ÚVOD

Pružne reagovať na meniace sa prostredie trhu a jeho trhových segmentov je hlavným úsilím podnikov. V článku sa zaoberáme analyzovaním dôvodov nevyužívania prieskumu trhu v súčasnej situácii v podnikoch v SR, ktorá je ovplyvňovaná globalizáciou, koncentráciou, internacionalizáciou a kooperáciou. Objektom skúmania boli konkrétne podniky SR, ktoré realizujú vlastné prieskumy trhu prípadne využívajú prieskumy trhu marketingových agentúr v podmienkach SR. Výsledky sú spracované na základe údajov z realizovaného prieskumu, ktorý bol uskutočnený v mesiacoch február – máj 2009.

1. IDENTIFIKÁCIA DÔVODOV

Na analýzu dôvodov nevyužívania prieskumu trhu sme využili celkové a relatívne početnosti získané na základe testovania údajov a výsledky sú uvedené v tabuľke č. 1. Na základe údajov z prieskumu môžeme jednoznačne konštatovať, že najväčším problémom a prvým dôvodom nevyužívania prieskumu trhu je finančná náročnosť prieskumu, nedostatok financií. Môžeme konštatovať, že z celkového počtu 33,8 % podnikov uviedlo nedostatok financií ako hlavný dôvod nevyužívania prieskumu trhu.

Závažným zistením bol aj fakt, že značná časť podnikov neuvažuje o dôvodoch nevyužívania prieskumu trhu (23,6 %). Tento fakt naznačuje, že prieskum trhu podnikov je nedostatočný, prípadne sa mu nevenuje žiadna pozornosť. Exaktné metódy sú nahrádzané intuíciou a prijímaním krátkodobých operatívnych rozhodnutí. Absentuje marketingový

[1] Ing. Dana Hrušovská, dana.hrusovska@euba.sk, školiteľ prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Katedra podnikovohospodárska

prieskum a z nástrojov marketingu sa uplatňujú len niektoré a to nesystémovo. Stále ide o oblasť, ktorá nie je ešte pre mnohé podniky úplnou samozrejmosťou.

Vyťaženosť vlastných pracovníkov (13,5 %), nedostatok kvalifikovaných pracovníkov v práci s prieskumom trhu a nedostatok informácií o trhu sú ďalšími dôvodmi nevyužívania prieskumu trh, ako to vyplýva z dotazníkového prieskumu. Vyťaženosť pracovníkov je spojená so znižovaním nákladov, teda zamestnávaním nevyhnutného počtu zamestnancov na výkon daných funkcií. Udržiavanie dobrých pracovných výkonov je oblasťou, do ktorej sa predovšetkým premietajú zvlášť citlivé personálne funkcie – hlavne ich realizácia, a to hodnotenie a odmeňovanie. Účelom týchto funkcií je nielen ohodnotiť a oceniť minulý výkon, ale inšpirovať pracovníka k výkonu budúcemu. Takže požiadavkou na realizáciu spomínaných funkcií je nielen presnosť, ale aj spravodlivosť a objektívnosť. Okrem uvedeného, vplyv na vzťahy vykazuje aj úroveň sociálnej starostlivosti a poskytované služby pre zamestnancov. Naznačené skutočnosti podmieňujú spokojnosť zamestnancov a ovplyvňujú pracovné aktivity a sociálne kontakty. Nezanedbateľnou mierou sa na formovaní a udržiavaní vysokých pracovných výkonov podieľa aj vnútorná mobilita pracovníkov (podmienky, možnosti a skutková realita) dodržiavanie psychologického kontaktu a faktor motivácie, úroveň sociálnej starostlivosti a poskytované služby pre zamestnancov. Bariéry, ktoré sú prekážkami k vyššej aktivite ohľadom prieskumov trhov môžu byť aj byrokracia v podniku, nereálne termíny, konfliktné ciele, rozpory medzi manažmentom a marketingovými pracovníkmi, nedostatok času a zdrojov na splnenie prieskumov.

S akými skutočnosťami súvisí nedostatok kvalifikovaných pracovníkov (12,2 %) pre prácu s prieskumom trhu? V súčasnej dobe spoločnosť vníma marketing ako súčasť vzdelávania, preto množstvo vysokých škôl, univerzít a stredísk ďalšieho vzdelávania ponúka predmety, kurzy a moduly s ponukou vzdelávania marketingu. Okrem vysokých, stredných škôl v rámci celého Slovenska je ponúkaných minimálne 40 typov kurzov so zameraním na obchod, manažment a marketing a množstvo ďalších súkromných spoločností ktoré sa zameriavajú na celoživotné vzdelávanie, ponúka rôzne typy seminárov, buduje špecifické tréningové moduly zamerané na komunikáciu, manažérov, asertivitu, zvlášť konfliktné situácie. Problémom je ich aplikovateľnosť v praxi. Ako vyplýva z prieskumu uskutočneného v priemyselných podnikoch z odboru strojárenského, elektrotechnického a spotrebného priemyslu v Českej republike v rokoch 2000, 2001 a 2002, kde bolo skúmaných 220 podnikov, vlastné marketingové oddelenie mala necelá polovica dopytovaných podnikov.[2] Zaujímavé výsledky z tejto výskumnej štúdie boli aj pri analyzovaní úrovne vzdelania pracovníkov pracujúcich v marketingových oddeleniach.

- pracovníkov s vysokoškolský diplomom so študijným odborom marketingu malo 49 % zo 61 podnikov,
- pracovníkov bez marketingovej špecializácie malo 48,9 % z 32 podnikov,
- pracovníkov so stredoškolským vzdelaním so študijným odborom marketingu malo 39,5 % z 38 podnikov
- špeciálne školenia marketingu absolvovali pracovníci v 34 % z 32 podnikov,
- vyššiu odbornú školu (nadstavbová) so študijným odborom marketingu mali pracovníci v 29,5 % z 32 podnikov
- iné vzdelanie mali pracovníci 27,5 %, ktoré zistili z 29 skúmaných podnikov.

Z toho vyplýva, že podniky nezamestnávajú kvalifikovaných odborníkov pre oblasť marketingu. Z hľadiska konkrétnej podnikovej komunikačnej taktiky možno mať závažné pochybnosti o tom, či komunikačná aktivita delegovaná napr. na sekretariát, priateľa a známych je schopná priniesť konkrétne výsledky, prejavené v kvantifikovateľných pozitívnych komunikačných ziskoch. V niektorých výrobných podnikoch o závažných

[2] PAVLU, D.: Realita marketingových aktivit průmyslových podniku. *Marketing magazine*, 2008, roč.12, č.1, s. 30 – 32.

komunikačných strategických otázkach rozhodujú články podnikovej štruktúry, u ktorých možno mať pochybnosti, že z hľadiska vlastnej poznávacej a riadiacej funkcie sú schopné tieto otázky náležite posúdiť a zaistiť ich plnenie. Ak podniky nechápu skutočnú podstatu marketingu prejavuje sa to v nedostatku podpory pri vzdelávaní marketérov. Informácie nie je možné absorbovať v priebehu jedného dňa, jedného školenia alebo jednej prednášky. Postupy je nutné vstrebávať a trénovať roky. Jedným zo zdrojov cenných informácií, ktoré ešte stále podceňujeme je výmena informácií medzi zamestnancami podniku.

Časová náročnosť prieskumov trhu (10,1 %) súvisí so samotným spracovaním konkrétnych analýz od získavania údajov z rôznych zdrojov, či už primárnych alebo sekundárnych, ich štatistickým spracovaním, vyhodnotením a navrhnutím konkrétnych opatrení v jednotlivých oblastiach. Čo sa týka skúmania produktu najnovšie trendy sa uberajú smerom optimalizácie databáz zachytávajúcich údaje o zákazníkoch a následne prispôsobovanie pre jednotlivých zákazníkov. Optimalizáciou zaznamenávania predaja ako aj výdajov spojených s predajom jednotlivých produktov, skúmaním správania zákazníkov, zberom a vyhodnocovaním informácií, ktoré v konečnom dôsledku prinášajú úžitok napr. medzery na trhu, väčším vnímaním verejnej mienky, sily značky, rýchlosti reakcie na požiadavky zákazníka. Toto sú podklady pre vyhodnocovanie a vytváranie analýz.

Nedostatok informácií o trhu súvisí s úzkym záberom pracovníkov, pracujúcich v určitom odvetví. Profesionálni marketéri pri dôkladnom poznaní trhu a jeho subjektov majú širší manažérsky záver a dlhodobejšie videnie. Zaoberajú sa tvorbou a realizáciou marketingových plánov, implementačných krokov a kontrolných vyhodnotení súvisiacich s marketingovým manažmentom podniku. Vidia vonkajší efekt podniku a v tomto zmysle zlaďujú pôsobenie vo vnútri podniku.

Podniky spomenuli aj iné možnosti nevyužívania prieskumov trhu, avšak bližšie ich nešpecifikovali.

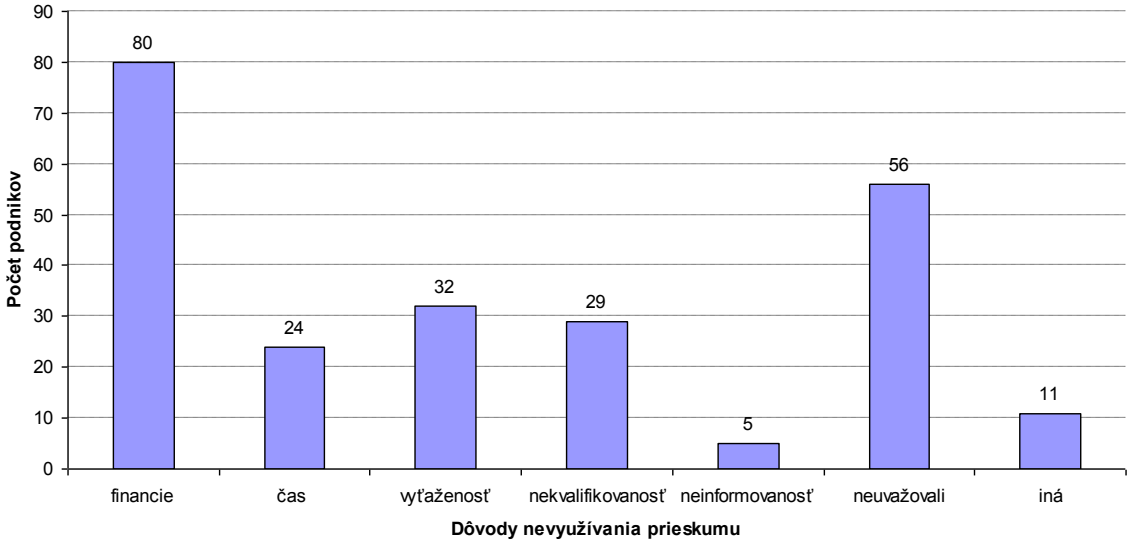
Tabuľka 1 Početnosť dôvodov nevyužívania prieskumu trhu podľa právnej formy

	Právna forma							
Dôvody nevyužívania	AS	FO	KS	SRO	družstvo	iná	Spolu	%
Finančná náročnosť	7	25	1	45	0	2	80	33,8
Časová náročnosť	2	7	0	14	0	1	24	10,1
Vyťaženosť pracovníkov	0	4	1	23	1	3	32	13,5
Nekvalifikovanosť pracovníkov	3	8	0	16	0	2	29	12,2
Nedostatok informácií	0	3	0	2	0	0	5	2,1
Neuvažovali	3	14	0	37	1	1	56	23,6
Iná možnosť	3	0	0	8	0	0	11	4,6
Neuviedli údaje	34	11	0	78	1	1	125	Neuvaž.
Spolu	52	72	2	224	3	10	363	100

Zdroj: Vlastné spracovanie.

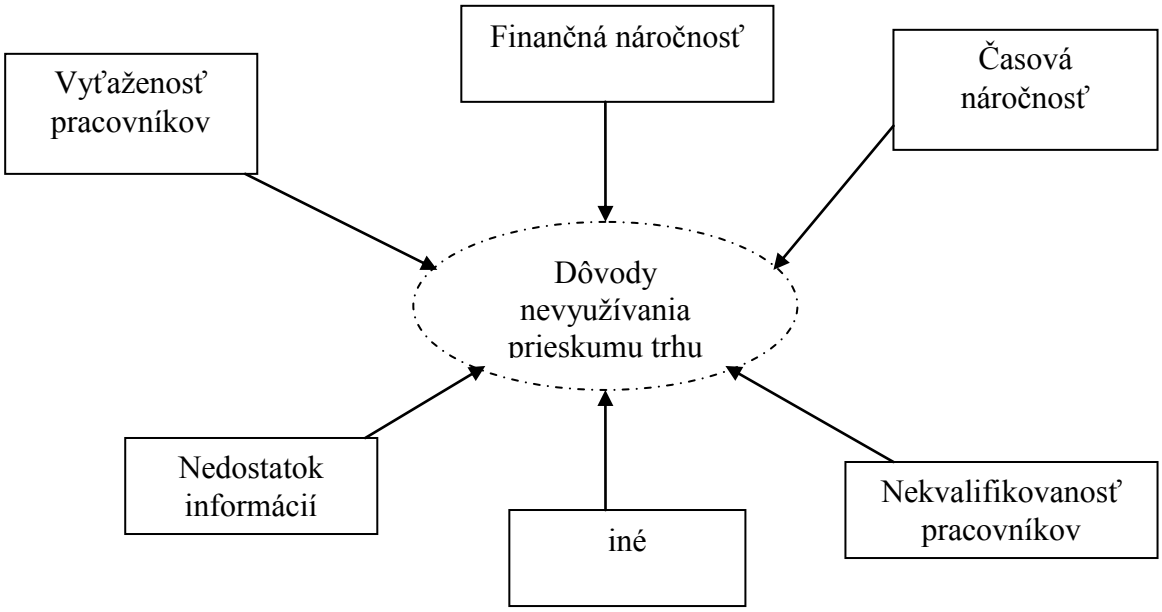
Posledný stĺpec v tabuľke 1 uvádza percentuálne vyjadrenie dôvodov nevyužívania prieskumu trhu ak neuvažujeme podniky, ktoré údaje neuviedli. Následne vyjadrenie v absolútnych hodnotách sme zobrazili v grafickom prevedení v obr. 1.

Obr. 1 Početnosť dôvodov nevyužívania prieskumu trhu



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Obr. 2 Faktory vplývajúce na nevyužívanie prieskumu trhu



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Je potrebné si všímať aj vonkajšie prostredie, trendy vývoja trhu na ktorom pôsobí, vplyv konkurencie a v súčasnosti i vplyv hospodárskej krízy, ktorej dôsledky ovplyvňujú všetky oblasti nášho života.

2. NÁVRHY PRE ZLEPŠENIE

Na základe analyzovaných výsledkov navrhujeme pre zlepšenie podnikateľského prostredia pre prieskum trhu v podnikoch v SR:

1. zlepšiť prístup ku kapitálu pre podniky za účelom realizácie prieskumov trhov, podporiť financovanie pri nízkych úrokových sadzbách, účelové úvery, dotácie, štátne programy, znižovať náklady na prieskum trhu,
2. vytvoriť podmienky pre zlepšenie povedomia podnikového prostredia o prieskumoch trhov prostredníctvom vzdelávacích a poradenských inštitúcií a programov pre verejnosť ako aj podnikateľskú sféru,
3. zabezpečiť kvalitné, cenovo dostupné vzdelávanie pre podnikateľov, poskytovať odborné vzdelanie zamerané na rozširovanie a prehlbovanie vedomostí, využívať metodické postupy a aplikáciou na prax, rozvoj požadovaných schopností pracovníkov pre činnosť pri prieskumoch trhu, organizovať, pripravovať školenia, poskytovať kurzy v oblasti marketingu využívať individuálny prístup k vedomostiam, skúsenostiam a nárokov na množstvo informácií konkrétnych podnikateľov, vytvárať E- learningové programy diferencované pre skupiny podnikateľov, rozvíjať manažérske skúsenosti, a následne uprednostňovať vzdelaných odborníkov v danej oblasti v podnikovej praxi,

Článok je výstupom projektu VEGA "Zmeny marketingových stratégií podnikov determinované novými faktormi turbulencie podnikateľského prostredia" č. 1/0385/10, pod vedením prof. Š. Majtána na katedre podnikovohospodárskej Ekonomickej univerzity v Bratislave.

VYBRANÉ ASPEKTY A PROBLÉMY SLOVENSKÉHO POĽNOHOSPODÁRSTVA[1]
SELECTED ASPECTS AND PROBLEMS OF SLOVAK AGRICULTURE

Elena Hucová[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: importance of agriculture, functions of agriculture, multifunctionality of agriculture, problems of Slovak agricultural sector, financial resources of agricultural enterprises

JEL Klasifikácia: Q 10, Q 14, G 32

ABSTRAKT

Agriculture is important part of economies of states. The article pays attention to functions of agriculture, which are creating the new relationships and co-ordination in the sector and also are influencing the position of agriculture in state's economy. It focuses on the multifunctionality of agriculture too. The article also deals with one of the selected aspects (problems) of Slovak agriculture - financial resources of agricultural enterprises. The discussion about financial resources is interesting aspect for lots of agricultural enterprises, especially because of the lack of financial resources.

ÚVOD

Poľnohospodárstvo predstavuje jedno z najstarších odvetví v rámci národných hospodárstiev. Východiskom pre úvahy o jeho význame je vymedzenie základnej funkcie poľnohospodárstva a ostatných funkcií poľnohospodárstva. Práve tieto ostatné funkcie vývojom poľnohospodárstva rástli a rastú na význame a vyžadujú nové zdroje, vzťahy a ich koordináciu v rámci odvetvia (aj k ostatným odvetviam, hospodárskemu životu a spoločnosti). Spoločne tieto funkcie vytvárajú multifunkčný charakter poľnohospodárstva.

Cieľom príspevku je poukázať na spomínané funkcie poľnohospodárstva a vymedziť niekoľko vybraných aspektov slovenského poľnohospodárskeho sektora. Východiskom identifikácie týchto aspektov je analýza vývojových trendov i súčasnej situácie odvetvia. V tomto príspevku sa zameriavame na jeden z týchto aspektov - zdroje financovania poľnohospodárskych podnikov. Táto otázka je dlhodobo dôležitou pre mnohé poľnohospodárske podniky, z dôvodu nedostatku vlastných zdrojov financovania a následnej potreby získavať cudzie zdroje financovania.

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0872/09 „Nové trendy finančného rozhodovania podniku a ich vplyv na rast trhovej hodnoty."

[2] Ing. Elena Hucová, PhD., e-mail: elenahucova@zoznam.sk.

VÝZNAM POĽNOHOSPODÁRSTVA A FUNKCIE POĽNOHOSPODÁRSTVA

Primárnou funkciou poľnohospodárstva je produkcia potravín a surovín na spracovanie v ďalších odvetviach. V súvislosti so základnou (primárnou) úlohou poľnohospodárstva sa objavuje pojem *potravinová bezpečnosť*, ktorý je významný z hľadiska spoločenského i hospodárskeho vývoja.

Vývojom poľnohospodárstvo rástlo na význame a získavalo viacero dimenzií, ktoré sú označované ako **mimoprodukčné funkcie.** Predstavujú „zložitý komplex väzieb medzi agrárnou sférou, prírodným prostredím a ľudskou spoločnosťou.“ [15, s. 140] Medzi mimoprodukčné funkcie poľnohospodárstva zaraďujeme:

- *ekonomickú funkciu poľnohospodárstva* - znamená zabezpečovanie dostatku zdrojov pre činnosť poľnohospodárskych subjektov s cieľom efektívneho hospodárenia pri rešpektovaní ostatných dimenzií poľnohospodárstva. Z pohľadu národného hospodárstva spočíva ekonomická funkcia v príspevku odvetvia k tvorbe hrubého domáceho produktu.
- *sociálnu funkciu poľnohospodárstva* - predstavuje príspevok poľnohospodárstva k zachovávaniu, ale i vytváraniu pracovných príležitostí na vidieku (aj keď zamestnanosť v poľnohospodárskej výrobe klesá). Tým prispieva k vytváraniu sociálnej infraštruktúry krajiny. Rovnako ide o vplyv poľnohospodárstva na migráciu a mobilitu obyvateľstva.
- *ekologickú funkciu poľnohospodárstva* - znamená produkciu zdravotne neškodných potravín, hospodárne využívanie prírodných zdrojov, ochranu obrábanej pôdy, welfare zvierat, riešenie otázky energetických vstupov a spotreby energií a minimalizovanie dosahov poľnohospodárskej prvovýroby na prírodné prostredie.

*S*nahou poľnohospodárstva je „ekologizovať sa,“ teda minimalizovať negatívne vplyvy na životné prostredie, keďže poľnohospodárska výroba pôsobí na pôdu a prírodné zdroje často negatívne (erózia pôdy - veterná, či vodná, znečisťovanie vôd, spotreba pesticídov, umelých hnojív a pod.). Objavujú sa však aj úvahy o konfliktoch jednotlivých funkcií poľnohospodárstva, aj v súvislosti s ekologickou funkciou ako napr. konflikt potraviny verzus biopalivá. [20]

- *krajinotvornú (ochranársku) funkciu poľnohospodárstva* - poľnohospodárstvo má prirodzený a značne široký vplyv na tvorbu krajiny. Krajinotvorná funkcia by mala každopádne vychádzať z ochrany prírody a následne sa môže prejavovať aj v rekreačnom a estetickom rozmere krajiny.
- *kultúrno - spoločenskú funkciu poľnohospodárstva* - poľnohospodárstvo pomáha udržiavať historickú štruktúru osídlenia a zachovávať environmentálne hodnoty vidieka. Význam poľnohospodárstva je i v budovaní určitých kultúrnych hodnôt vidieka.[5, s. 4]

Po vymedzení funkcií poľnohospodárstva sa zameriavame na prejavy niektorých z nich v slovenskom poľnohospodárstve, resp. na možnosti slovenského poľnohospodárstva napĺňať tieto funkcie.

V súvislosti so základnou funkciou poľnohospodárstva sme spomínali pojem *potravinová bezpečnosť*. Na Svetovom potravinovom summite v Ríme v roku 1996 bola potravinová bezpečnosť definovaná ako stav, keď všetci ľudia majú vždy fyzický a ekonomický prístup k dostatočným, bezpečným a výživným potravinám potrebným pre zdravý a aktívny život. [3] Vymedzenie potravinovej bezpečnosti je postavené na troch pilieroch: dostupnosť potravín, prístup k potravinám a využitie potravín.

Aj v kontexte Spoločnej poľnohospodárskej politiky Európskej únie má potravinová bezpečnosť významné miesto. Článok 33 Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva ustanovuje, že cieľom spoločnej poľnohospodárskej politiky je okrem iného zabezpečiť dostupnosť potravín a ich prísun spotrebiteľom za rozumné ceny. [17] Potravinová bezpečnosť sa

javí ako dlhodobo dôležitý pojem aj v hospodárskej politike Slovenskej republiky[3] a je aktuálny aj v dôsledku hospodárskej krízy.

Spôsobom vyjadrenia potravinovej bezpečnosti ako uvádza autor *Varoščák, J.* [21, s. 16] je naturálna produkcia odvetvia prepočítaná na jedného obyvateľa.

Autorka *Brodová, M.* [2] vo svojej výskumnej štúdii skúmala možnosti ohodnocovania pozitívnych externalít multifunkčného poľnohospodárstva. Medzi pozitívnymi externalitami uvádza aj potravinovú bezpečnosť. Výsledky výskumu[4] potvrdzujú, že potravinová bezpečnosť sa javí ako najvýznamnejší a najdôležitejší faktor v rámci pozitívnych externalít poľnohospodárstva (najdôležitejšia mimoprodukčná funkcia poľnohospodárstva).

Za cieľ *ekonomickej funkcie poľnohospodárstva* môžeme súhrne považovať efektívnosť odvetvia. Na naplnenie tejto funkcie (aj v súlade s ostatnými rozmermi poľnohospodárstva) je potrebné zabezpečiť vhodné podmienky a dostatočné zdroje. Ekonomická funkcia poľnohospodárstva je hodnotená prostredníctvom súboru ukazovateľov. Na jednej strane môžeme hodnotiť pozíciu odvetvia v rámci národného hospodárstva a na druhej strane ekonomickú efektívnosť odvetvia.

Postavenie poľnohospodárstva v národnom hospodárstve môžeme kvantifikovať pomocou viacerých ukazovateľov. Medzi najčastejšie ukazovatele patria podiel poľnohospodárstva na hrubom domácom produkte, podiel poľnohospodárstva na celkovej zamestnanosti, podiel poľnohospodárstva na národohospodárskej pridanej hodnote a podiel poľnohospodárstva na salde zahraničného obchodu, atď. Spomenieme vývoj jedného z týchto ukazovateľov - **podiel poľnohospodárstva na hrubom domácom produkte.**

Pred rokom 1989 malo poľnohospodárstvo významné postavenie v hospodárstve Slovenskej republiky. *V období transformácie* sledujeme vo všeobecnosti pokles podielu poľnohospodárskeho sektora na ukazovateľoch národného hospodárstva. V porovnaní s rokom 1989 sa v roku 2000 znížilo zastúpenie poľnohospodárstva na hrubom domácom produkte z 9,4 % na 4,34 %. Sledovaný pokles podielu poľnohospodárstva na hrubom domácom produkte je odrazom štrukturálnych a ekonomických zmien, ktoré nastali v odvetví i v národnom hospodárstve (na druhej strane trend nižšieho podielu poľnohospodárstva na hrubom domácom produkte národného hospodárstva sledujeme aj vo vyspelých krajinách). Významnosť poľnohospodárstva ako strategického odvetvia sa ale nemení. [4]

Tabuľka č. 1: *Vývoj podielu poľnohospodárstva na HDP v období rokov 1989 - 2000 (%)*

Ukazovateľ	***Rok***							
	1989	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*
Podiel poľnohospodárstva na HDP	9,4	6, 65	5,09	4,74	4,41	3,99	4,29	4,34

Zdroj: *Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR 1997 - 2001*. Bratislava: MP SR, 1997 - 2001.

V predvstupovom období sa zvyšoval podiel poľnohospodárstva na tvorbe hrubého domáceho produktu (výnimkou je rok 2003, ktorý bol mimoriadne nepriaznivý) a postavenie poľnohospodárstva sa postupne zlepšovalo. V prvom roku členstva sa podiel poľnohospodárstva na vytvorenom hrubom domácom produkte zvýšil (z 4,1 % v roku 2003 na 4,70 % v roku 2004). Následne v ďalších rokoch po vstupe do Európskej únie má ukazovateľ klesajúci trend.

[3] Potravinová bezpečnosť „ je dosiahnutá pri zabezpečení sebestačnosti vo výrobe potravín, ich dostatočnej ponuke, dostupnosti potravín pre spotrebiteľa a to fyzickej ako aj ekonomickej, a výživovej primeranosti a zdravotnej nezávadnosti.“ (*Koncepcia agrárnej a potravinovej politiky SR do roku 2005*. 2000. Bratislava: MP SR, 2000.)

[4] Autorka uskutočnila výskum použitím metódy CV - metóda kontingentného ohodnocovania.

Tabuľka č. 2: *Vývoj podielu poľnohospodárstva na HDP SR v období 2000 - 2007 (%)*

Ukazovateľ	***Rok***							
	2000	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*
Podiel poľnohospodárstva na HDP	4,34	4,34	4,49	4,14	4,70	4,44	3,66	2,55

Zdroj: *Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve SR 2001 - 2008*. Bratislava: MP SR, 2001 - 2008.

Pre posudzovanie ekonomiky odvetvia rovnako poznáme viacero ukazovateľov a možností hodnotenia. Podľa autora *Kazda, R*. [14] medzi základné indikátory zmien v ekonomike poľnohospodárstva patria najmä údaje o nákladoch a výnosoch poľnohospodárskych podnikov v prepočte na výrobnú jednotku (tona, hektár a pod.), o objeme produkcie jednotlivých komodít (v rastlinnej výrobe predovšetkým o priemerných hektárových úrodách, v živočíšnej výrobe o produkcii mäsa, mlieka atď.), ďalej o objeme vstupov do výroby, o vývoji cien, atď. Ako sme naznačili, ekonomiku odvetvia môžeme hodnotiť z viacerých uhlov pohľadu. Musíme konštatovať, že pre ekonomiku slovenského poľnohospodárstva je charakteristická diferencovaná efektívnosť, ktorá vyplýva z viacerých jeho špecifík a charakteristík. Spomenieme **vývoj a situáciu v odvetví z pohľadu jeho ziskovosti, resp. stratovosti.**

Poľnohospodársky sektor bol počas *transformačného obdobia* stratový (obdobie 1990 - 2000). V prvých rokoch transformácie dosahuje výraznú stratu a jej postupné znižovanie označujeme za pozitívnu tendenciu vývoja ekonomickej výkonnosti poľnohospodárstva. Situácia v jednotlivých rokoch je výsledkom pôsobenia viacerých faktorov, resp. prevahy jedného z nich. Výraznejšie znižovanie straty poľnohospodárskeho sektora v druhej polovici 90. rokov súvisí aj so zmiernením negatívnych dosahov reštrukturalizácie výroby, náznakmi obnovy fixného kapitálu, atď. [12, s. 34] V roku 2000 pôsobilo zvýšenie dotačnej podpory v súvislosti s kompenzáciou strát (zlé klimatické pomery), ktorej efekt sa prejavil v roku 2001, kedy poľnohospodársky sektor dosahuje zisk.

Tabuľka č. 3: *Základné ekonomické ukazovatele poľnohospodárstva (výsledok hospodárenia) v období 1989 - 2000*

Ukazovateľ	***Rok***										
	1989	*1990*	*1991*	*1992*	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	*2000*
Výsledok hosp.(mld. Sk)	3,9	2,1	-11,6	-10,3	-6,8	-3,4	-2,8	-2,6	-0,9	-1,5	-0,6

Zdroj: ŠEVČÍKOVÁ, M. 2000. *Ekonomické nástroje agrárnej politiky a ich vplyv na vývoj poľnohospodárstva*. In Zemědělská ekonomika. ISSN 0139-570X, vol. 46, 2000 (5), s. 207 - 212, s. 208. *Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve SR 2002*. 2002. Bratislava: MP SR, 2002.

Tabuľka č. 4: *Základné ekonomické ukazovatele poľnohospodárstva (výsledok hospodárenia) v období 2001 - 2008*

Ukazovateľ	***Rok***							
	2001	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*
Výsledok hospodárenia (mld. Sk)	0,605	0,474	- 2,376	1,573	0, 575	1,309	0,314	3,9

Zdroj: *Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve SR 2002 - 2009*. Bratislava: MP SR, 2002 - 2009. Vl. úpravy.

Pohľad na ekonomické výsledky poľnohospodárstva *v jednotlivých rokoch pred vstupom do Európskej únie* naznačuje kolísanie ekonomickej efektívnosti v dôsledku pôsobenia mnohých faktorov. Dochádza k postupnému zlepšovaniu vo vývoji niektorých ukazovateľov. Poľnohospodársky sektor dosiahol v roku 2001 kladný výsledok hospodárenia (prvýkrát po roku 1990), rovnako v roku 2002 a 2004. Roky 2000 a 2003 boli stratové. Predovšetkým rok 2003 bol výrazne stratový pre celé odvetvie poľnohospodárstva. Spôsobilo to zoskupenie vplyvu viacerých faktorov - ekonomických, klimatických a produkčných. [8, s. 5] *V povstupových rokoch* (2005 - 2008) dosiahol sektor poľnohospodárstva kladný výsledok hospodárenia. Na týchto výsledkoch

odvetvia sa podpísalo niekoľko faktorov s rozdielnou mierou vplyvu. Najvýraznejší vplyv na kladný vývoj výsledku hospodárenia sa pripisuje zvýšeniu objemu podpory odvetvia. K nárastu výsledku hospodárenia prispela aj efektívnosť výroby s tým, že podniky redukovali stratovú produkciu, znižovali pracovné náklady a speňažovali nepotrebný majetok. [11, s. 11]

Napriek pozitívnemu vývoju výsledku hospodárenia odvetvia v povstupovom období je namieste detailnejší pohľad na *vývoj poľnohospodárskej výroby a na jej štruktúru* (rozdielny vývoj rastlinnej a živočíšnej výroby),[5] ktorá predstavuje jeden z rozhodujúcich činiteľov efektívneho hospodárenia podnikov. Rovnako je významné identifikovanie a sledovanie ďalších faktorov, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú výsledok hospodárenia. Ide napr. o *cenový vývoj*, ktorý vykazuje pomerne rozkolísané hodnoty. Dlhodobo je pre cenový vývoj charakteristická disparita medzi cenami vstupov do poľnohospodárstva a cenami poľnohospodárskych výrobkov. Jedným z ďalších faktorov, ktoré majú vplyv na výsledok hospodárenia je *úroveň podpory poľnohospodárskeho sektora.* Mnohé z analýz sa zhodujú v názore, že bez podpory by bol poľnohospodársky sektor stratový.

Pre ekonomiku odvetia je charakteristická diferenciácia ekonomických výsledkov medzi právnymi formami podnikov. Aj pohľad na vývoj výsledku hospodárenia naznačuje rozdielnu situáciu v poľnohospodárskych družstvách a obchodných spoločnostiach. Táto diferenciácia sa vytvárala už počas obdobia transformácie i v predvstupovom období. Podľa *Chrastinovej, Z., Ďuričovej, M.* [7] mali obchodné spoločnosti inú situáciu vzniku, neboli zaťažené starými úvermi a majú vyššiu efektívnosť majetkového vybavenia. [7, s. 19] Aj po vstupe do Európskej únie môžeme naďalej sledovať diferencovaný vývoj poľnohospodárskych obchodných spoločností a družstiev (štrukturálny i ekonomický). Pokračuje trend, že ekonomická efektívnosť je priaznivejšia u obchodných spoločností (nižšia nákladovosť výnosov, nižšia mzdová náročnosť, diverzifikácia činností, atď.). [10, s. 7 - 9]

Tabuľka č. 5: *Vývoj výsledku hospodárenia v období 2000 - 2008 (právnické osoby, v Sk. ha $^{-1}$p.p.)*

Ukazovateľ	***Rok***								
	2000	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*
Výsledok hospodárenia	-503	282	208	- 1411	970	255	543	1633	1 356

Zdroj: *Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR 2002 - 2009*. Bratislava: MP SR, 2002 - 2009.

Tabuľka č. 6: *Vývoj výsledku hospodárenia podľa právnych foriem v období 2000 - 2003 (v Sk. ha $^{-1}$p.p.)*

Právna forma podniku	***Rok***			
	2000	*2001*	*2002*	*2003*
Poľnohospodárske družstvá	- 830	59	- 208	-2 441
Obchodné spoločnosti	123	662	853	- 59

Zdroj: *Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR 2002 - 2004*. Bratislava: MP SR, 2002 - 2004.

Tabuľka č. 7: *Vývoj výsledku hospodárenia podnikov podľa právnych foriem v období 2004 - 2008 (v Sk. ha^{-1}p.p)*

Ukazovateľ	***Poľnohospodárske družstvá***				
	2004	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*
Výsledok hospodárenia	372	- 540	-281	968	639
	Obchodné spoločnosti				
	2004	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*
	1 759	1 202	1 465	2 352	2 111

Zdroj: *Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR 2005 - 2009*. Bratislava: MP SR, 2005 - 2009.

[5] Otázka poľnohospodárskej výroby a jej diferenciácie (rozdielny vývoj rastlinnej a živočíšnej výroby) vyžaduje detailnejšiu analýzu aj vzhľadom na jej budúcnosť.

V súvislosti s uvádzanými mimoprodukčnými funkciami poľnohospodárstva spomenieme pojem **multifunkčnosť poľnohospodárstva**. Multifunkčnosť vyjadruje skutočnosť, že význam poľnohospodárstva nespočíva len v jeho základnej funkcii (produkčná funkcia), ale aj v jeho ostatných funkciách, resp. dimenziách, ktoré vyplývajú z existencie a pôsobenia poľnohospodárstva. Napr. OECD uvádza nasledujúce základné vymedzenie multifunkčnosti poľnohospodárstva - multifunkčnosť predstavuje skutočnosť, že ekonomická aktivita môže mať mnohonásobné výstupy a môže prispievať naraz k niekoľkým spoločenským cieľom. [16, s. 11]

Tento pojem si vyžaduje detailnejšiu analýzu, predstavuje významný aspekt v dokumentoch OECD a má miesto aj tézach Spoločnej poľnohospodárskej politiky Európskej únie.

ZDROJE FINANCOVANIA SLOVENSKÉHO POĽNOHOSPODÁRSTVA

Z viacerých aspektov a problémov[6], ktoré sa týkajú slovenského poľnohospodárstva venujeme pozornosť **zdrojom financovania poľnohospodárskych podnikov**. Otázku zdrojov financovania poľnohospodárskeho sektora, resp. problémy zdrojového zabezpečenia poľnohospodárskych podnikov môžeme považovať za dlhodobo charakteristický aspekt pre slovenský poľnohospodársky sektor. Vstupom do Európskej únie sa situácia vo financovaní sektora do určitej miery zlepšila. Vo všeobecnosti dochádza k zlepšeniu dôchodkovosti poľnohospodárstva. Na tomto zlepšení sa vo veľkej miere podieľa podpora zo zdrojov Európskej únie. A práve dotačná podpora, ktorú môžu poľnohospodárske podniky získať pôsobí aj ako podpora pre podniky v možnosti získania cudzích zdrojov financovania vo forme bankového úveru (bankový sektor chápe európsku podporu ako formu „záruky“ podnikov).[7]

Pre vývoj v tejto oblasti počas *transformačného obdobia* boli charakteristické problémy s tvorbou vlastných zdrojov. To následne vyvíjalo tlak na objem a štruktúru cudzích zdrojov. Stratovosť prevládajúca v rámci väčšiny poľnohospodárskych podnikov viedla k zvýšenej potrebe cudzích zdrojov, s dôrazom na dlhodobé cudzie zdroje. Podniky narážali na vysokú cenu úverov [18] a rovnako mali problémy čerpať úvery vo výške na porytie ich potreby. Aj *v predvstupovom období* ostáva pre poľnohospodárske podniky charakteristické riešenie problémov s tvorbou vlastných zdrojov financovania. Výrazným problémom, ktorý súvisel s touto situáciou, bola pretrvávajúca prvotná platobná neschopnosť mnohých podnikov. Na druhej strane sledujeme u poľnohospodárskych podnikov narastajúce tendencie cudzieho kapitálu.

Pohľad na štruktúru kapitálu i na vývoj zadlženosti naznačuje pretrvávanie *rozdielneho vývoja medzi poľnohospodárskymi družstvami a obchodnými spoločnosťami*, ktorý je do veľkej miery ovplyvnený faktormi, ktoré sme spomínali v súvislosti s diferenciáciou výsledku hospodárenia oboch právnych foriem podnikov. Cudzí kapitál má dominantné postavenie v obchodných spoločnostiach, ale v družstvách napriek spomínanému rastu cudzieho kapitálu

---

[6] Za aspekty, ktorým má podľa nášho názoru význam venovať pozornosť považujeme zdroje financovania poľnohospodárskych podnikov, trh a jeho fungovanie, konkurencieschopnosť slovenských poľnohospodárskych výrobcov, dotačná podpora poľnohospodárstva, výkonnosť a diferencovaná efektívnosť slovenského poľnohospodárstva, budúcnosť slovenského poľnohospodárstva a dopad hospodárskej krízy na slovenský poľnohospodársky sektor.

[7] Toto hodnotenie súvisí predovšetkým s prvými rokmi povstupového obdobia, pripomíname, že v súčasnom období krízy (jej finančných a hospodárskych dôsledkov) sú banky opatrnejšie v posudzovaní podnikov poľnohospodárskeho sektora.

prevláda vlastný kapitál. Štruktúra cudzích zdrojov naznačuje, že obchodné spoločnosti vo svojom financovaní využívajú viac cudzie zdroje - bankové úvery, keďže konštatujeme, že lepšie výsledky hospodárenia podporili ich úsilie pri čerpaní úverových zdrojov a zlepšili ich vnímanie zo strany bankového sektora (v porovnaní s poľnohospodárskymi družstvami). Rovnako v ich financovaní okrem úverových foriem vystupujú aj záväzky, čo vedie k dvojnásobnej celkovej zadlženosti oproti poľnohospodárskym družstvám. [6, s. 13]

Povstupové obdobie prinieslo zlepšenie v úverovaní poľnohospodárstva zo strany bankového sektora, predovšetkým v oblasti krátkodobých úročených cudzích zdrojov. Aj po vstupe do Európskej únie však ostávajú pre mnohé podniky ťažkosti spojené s financovaním. Problémom je v mnohých prípadoch stále nedostatok dlhodobých cudzích zdrojov. [1] Bankový sektor vidí poľnohospodárske podniky ako zaujímavý objekt, na druhej strane však deklaruje (aj v súvislosti s finančnou a hospodárskou krízou) vysokú potrebu sledovať finančnú a ekonomickú situáciu podnikov (významná je platobná disciplína). Predovšetkým v prípade dlhodobých úverov (napríklad úver na pôdu alebo investičný úver) banky prísne hodnotia projekty financovania, pričom môžu požadovať vyššie krytie. [13]

ZÁVER

Vymedzenie základnej funkcie poľnohospodárstva je zrozumiteľné a jasné. Priestor pre úvahy sa otvára pri vymedzení ostatných funkcií poľnohospodárstva a pri hľadaní odpovede na otázku, do akej miery môže poľnohospodárstvo tieto funkcie napĺňať. Je dôležité pripomenúť, že napĺňanie týchto funkcií sa realizuje za osobitných podmienok, ktorými sa poľnohospodárstvo ako odvetvie vyznačuje (prírodné podmienky, pôda ako výrobný faktor, charakter výrobného procesu). Jedným z dôležitých aspektov, ktorý má vplyv na napĺňanie nielen ekonomickej funkcie poľnohospodárstva, ale aj ostatných funkcií (v prvom rade jeho základnej funkcie) je otázka zdrojov financovania. Analýza vývoja zdrojov financovania poľnohospodárskeho sektora (ktorej predchádza poznanie ekonomiky odvetvia) prináša zaujímavé poznatky o ich objeme, štruktúre a tendenciách vývoja. Rovnako vytvára priestor pre skúmanie možností financovania poľnohospodárskych podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] BOBÁKOVÁ, V. 2006. *Vývojové tendencie zdrojov financovania slovenských podnikov po vstupe do EÚ.* In Manažment v teórii a praxi. ISSN 1336-7137, roč. 2, 2006, s. 4 - 12.

[2] BRODOVÁ, M. 2005. *Kvantifikácia pozitívnych externalít poľnohospodárstva v SR (Štúdia č. 94/2005)*. Bratislava: VÚEPP, 2005. 45 s. ISBN 80-8058-394-3.

[3] *Food Security*. [online]. [cit. 2010-10-15]. Dostupné na internete: <http://www.who.int/trade/glossary/story028/en/>.

[4] GAVAĽOVÁ, V., OBEDOVÁ, M. 2008. *Variabilita významu funkcií poľnohospodárstva v závislosti od stupňa vyspelosti národnej ekonomiky*. In Studia commercialia Bratislavensia. ISSN 1337-7493, roč.1., č. 3/2008, s. 65 - 75.

[5] GOZORA, V. 2002. *Multifunkčné postavenie poľnohospodárstva a rozvoj vidieka*. [online]. 6 s. [cit. 2010-10-21]. Dostupné na internete: <http://www.slpk.sk/dizertacie/agrarni_perspektivy/gozora.pdf>.

[6] CHRASTINOVÁ, Z. 2005. *Analýza ekonomických a inštitucionálnych faktorov zmien efektívnosti poľnohospodárstva v SR*. Bratislava: VÚEPP, 2005. 70 s. ISBN 80-8058-357-7.
[7] CHRASTINOVÁ, Z., ĎURIČOVÁ, I. 2007. *Analýza inštitucionálnych faktorov vývoja ekonomiky poľnohospodárstva SR*. Bratislava: VÚEPP, 2007. 73 s. ISBN 978-80-8058-455-9.
[8] CHRASTINOVÁ, Z. 2007. *Odvetvový a podnikový pohľad na ekonomiku poľnohospodárstva v rokoch 2000 - 2005*. In Ekonomika poľnohospodárstva. ISSN 1335-6186, VII., č. 1/2007, s.3 -14.
[9] CHRASTINOVÁ, Z. 2008. *Diferencovaná efektívnosť slovenského poľnohospodárstva a jeho výrobkových odvetví.* Bratislava: VÚEPP, 2008. 221 s. ISBN 978-80-8058-480-1.
[10] CHRASTINOVÁ, Z. 2008. *Ekonomický vývoj poľnohospodárstva v rokoch 2004 - 2006*. In Ekonomika poľnohospodárstva. ISSN 1335-6186, VII., č. 1/2008, s. 3 - 11.
[11] CHRASTINOVÁ, Z. 2009. Ekonomika poľnohospodárstva a jeho výrobkov. In Ekonomika poľnohospodárstva. ISSN 1335-6186, IX., č. 4/2009, s. 9 - 19.
[12] IŽÁKOVÁ, V. 1998. *Vplyv ekonomickej transformácie na súčasný stav slovenského poľnohospodárstva*. In Acta oeconomica et informatica. ISSN 1335-2571, roč. 1, č. 2/1998, s. 31-35.
[13] KARKULÍN, D. 2009. *Posudzovanie agrárnych úverov sprísnie, ale ostanú dostupné*. [online]. Agromagazín, č.1/2009. [cit.2010-10-15]. Dostupné na internete: <http://www.agro magazin.sk/data/01/cele/cela03.php>.
[14] KAZDA, R. 2004. *Pôdohospodárstvo.* In Kolektív autorov Slovensko 2004. Súhrnná správa o stave spoločnosti. [online]. Bratislava: IVO, 2004. [cit.2010-10-11]. Dostupné na internete: <http://www.konzervativizmus.sk/upload/pdf/Kazda_IVO_ 2004.pdf>.
[15] MATOUŠKOVÁ, E. 2007. *Mimoprodukčné funkcie poľnohospodárstva a ich prínos pre spoločnosť*. In Ekonomické rozhľady. ISSN 0323-262X, roč. 36, č. 1/2007, s. 136 - 145.
[16] *Multifunctionality: Towards analytical framework, Directorate for Food, Agriculture and Fisheries*. [online]. OECD 2001, 159 p. [cit.2010-10-24]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/dataoecd/62/38/40782727.pdf>.
[17] *Potravinová bezpečnosť* - Výkladový slovník spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ. [online]. [cit. 2010-10-10]. Dostupné na internete: <http://www.uvtip.sk/slovak/uvtip/iseu/index. php?p age=id021&vyklad_id=66>.
[18] *Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve 1999*. Bratislava: MP SR, 1999. 100 s.
[19] ŠEVČÍKOVÁ, M. 2000. *Ekonomické nástroje agrárnej politiky a ich vplyv na vývoj poľnohospodárstva*. In Zemědělská ekonomika. ISSN 0139-570X, vol. 46, 2000 (5), s. 207 - 212.
[20] UŽÍK, M. 2008. *Účelovo pestovaná biomasa ekologické a energetické problémy nevyrieši.* In Naše pole (Odborný mesačník pre pestovateľov rastlín), č. 4/2008. [online]. [cit.2010-10-19]. Dostupné na internete: <http://www.nasepole.sk/pole04/clanok.asp?ArticleID=20>.
[21] VAROŠČÁK, J. 2008. *Slovenské poľnohospodárstvo v rokoch 1995 až 2007*. Bratislava: VÚEPP, 2008. 58 s. ISBN 978-80-8058-493-1.

Talent manažment
Talent management

Michal Hudec[1]

KEY WORDS : talent, management, strategy, aplication barriers, human development

JEL Klasifikácia: M12, M53, O15

ABSTRAKT

This article is about one of the modern management methods – Talent management. In the first part there are some of theoretical definitions and descriptions what the talent management is, or how the theories view it. Definitions are followed by tips how organizations can cope with sorting of talents in general, and how to discover talents within the organization. Also there is a mention about talent development strategy and how to formulate it, if you are going to implement a talent management system. The second part is summary about most common implementation barriers of talent management in the organizations around the world which is based on McKinsey surveys in last few years on the field of talent management implementation. Last part is particular about using of talent management in Slovak organizations.

ÚVOD

Každá organizácia, ktorá chce uspieť v dnešnom tvrdom konkurenčnom boji si musí uvedomiť, že pokiaľ nemá dostatočne silné technologické zázemie, jedinou možnosťou ako porážať konkurenciu sú lojálni, motivovaní a výkonní zamestnanci. Na dosiahnutie tohto stavu musí organizácia buď takýchto zamestnancov získať alebo si ich vytvoriť. Práve druhou z možností sa zaoberá tento článok a prezentuje metódu manažmentu talentov, alebo inak povedané talent manažment, pomocou ktorého sa dajú talenty identifikovať a ďalej rozvíjať.

TEÓRIA TALENT MANAŽMENTU

Manažment talentov (z angl. Talent Management) sa dá popísať ako stratégia ľudských zdrojov na podporu programov pre rozvíjanie organizačnej efektivity. Rozvíjajú zásady v takých oblastiach, ako sú znalostný manažment, podpora talentov a vo všeobecnosti vytváranie „skvelého miesta na pracovanie“. Pojem vznikol v 90tych rokoch dvadsiateho storočia a prvýkrát ho použil David Watkins z konzultačnej spoločnosti Softscape.

„Unikátne talenty spomedzi zamestnancov obsahujúce lepšiu výkonnosť, produktivitu, flexibilitu, inovácie a schopnosť doručiť vysokú úroveň personálnych zákazníckych služieb, sú cestou, ktorou ľudia poskytujú kritickú ingredienciu v rozvoji organizačnej konkurenčnej pozície.“[2]

Ľudia tiež poskytujú kľúč k riadeniu ústredných vzájomných vzťahov naprieč funkcionálnymi aktivitami a dôležitých externých vzťahov. Môže byť ale namietané, že benefity vyplývajúce z konkurenčnej výhody založené na efektivite riadenia ľudí je veľmi ťažké napodobniť. Organizačné HR stratégie, zásady a praktiky sú unikátnou zmesou

[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] - Armstrong M., Manažment ľudských zdrojov, 2000, s. 131

procesov, procedúr, osobností, štýlov, možností a organizačnej kultúry. Jeden z kľúčov ku konkurenčnej výhode je schopnosť rozpoznať čo podnik poskytuje svojím zákazníkom a čo im poskytuje konkurencia. Takéto rozlíšenie môže byť dosiahnuté uplatňovaním HR praktík, rozvojom a výcvikom intelektuálneho kapitálu a týmto zaistiť fungovanie takzvanej „učiacej sa organizácie". Jeden z posledných amerických výskumov však ukazuje, že až dve tretiny dotázaných amerických zamestnávateľov nerobí žiadne plánovanie v oblasti pracovnej sily a už vôbec nie v oblasti dlhodobého rozvoja zamestnancov.

Z pohľadu plánovania ľudských zdrojov budú rozhodnutia orientované na požiadavky v budúcnosti. Môžu vytvárať zásady pre nábor nových manažérov, talentov zvonku organizácie, a tým zosúlaďovať ľudí, strategické a operačné potreby organizácie, poskytovať akvizície, na rozvoj a udržanie talentovaných zamestnancov, ktorí napomôžu k super výkonnosti, produktivite, flexibilite, inováciám a vysokej úrovni zákazníckych služieb. Naplnia kultúrne a strategické požiadavky firmy. Pri väčšine takýchto snáh je nutné mať aj plán na ich realizáciu. Tu sa však vytvára priestor pre nespočetné množstvo chýb, ktorých sa môžu organizácie dopustiť, napr. ak plán vytvorí určitý prísľub úspechu a ten sa nenaplní. Pracovníci sa môžu cítiť zradení organizáciou a tým sa investície do rozvojových plánov stávajú vyhodenými peniazmi. Ďalším príkladom je, ak sa plány menia príliš často. Talentovaní zamestnanci do ich napĺňania investujú mnoho času a energie a pritom nedosiahnu žiadneho väčšieho úspechu. Výzvou pre organizácie je uistenie, že sú schopné nájsť, asimilovať, kompenzovať a uchovať si talentovaných jedincov, ktorých potrebujú. Stratégie manažmentu talentov sa zaoberajú procesmi potrebnými na to, aby organizácia zaujala, udržala, motivovala a rozvíjala talentovaných ľudí, ktorých potrebuje. „Napr. Americká vláda pri používaní talent manažmentu vyslovuje dva základné kritické faktory úspechu, a to: 1. Aby agentúry mali ľudí so správnymi zručnosťami, na správnych miestach v správnom čase. 2. presné adresovanie pomáha eliminovať medzery a nedostatky v zručnostiach, znalostiach a kompetenciách zamestnancov s prihliadnutím na súčasné a budúce požiadavky. Tieto dva faktory sa obvykle dopĺňajú.

„Komponenty stratégie manažmentu talentov sú: "[3]

- rozvoj organizácie ako „výberového zamestnávateľa" – „skvelé miesto na prácu"
- používanie procedúr náboru a selekcie, ktoré zaistia, že prijmeme len kvalitných ľudí
- popisy práce a rozvoj rolí, ktoré poskytnú ľuďom príležitosti na aplikáciu a rozvoj ich zručností
- poskytovať talentovaným zamestnancom príležitosti pre kariérny rast a rozvoj
- vytváranie pracovného prostredia, v ktorom pracovné procesy umožňujú odmeňovanie práce a rolí, ktoré boli vytvorené
- poskytovaním príležitostí pre dosiahnutie vhodnej rovnováhy medzi prácou v organizácii a životom mimo prácu
- rozvoj pozitívnych psychologických zmlúv
- rozvoj vodcovských kvalít pre líniových manažérov
- porovnávať audity talentov a identifikovať tých s potenciálom, a tých, ktorí by mali opustiť organizáciu
- uvádzanie procedúr plánovania úspechu riadenia, ktoré identifikujú dostupné talenty na naplnenie budúcich potrieb.

Niektorí autori preferujú tzv. systémový prístup k talent manažmentu, ktorý riadením talentov vytvára jasnú konkurenčnú výhodu. Tento prístup obsahuje nielen stálych zamestnancov (priama pracovná sila), ale aj dočasnú pracovnú silu (náhradníci, sezónni

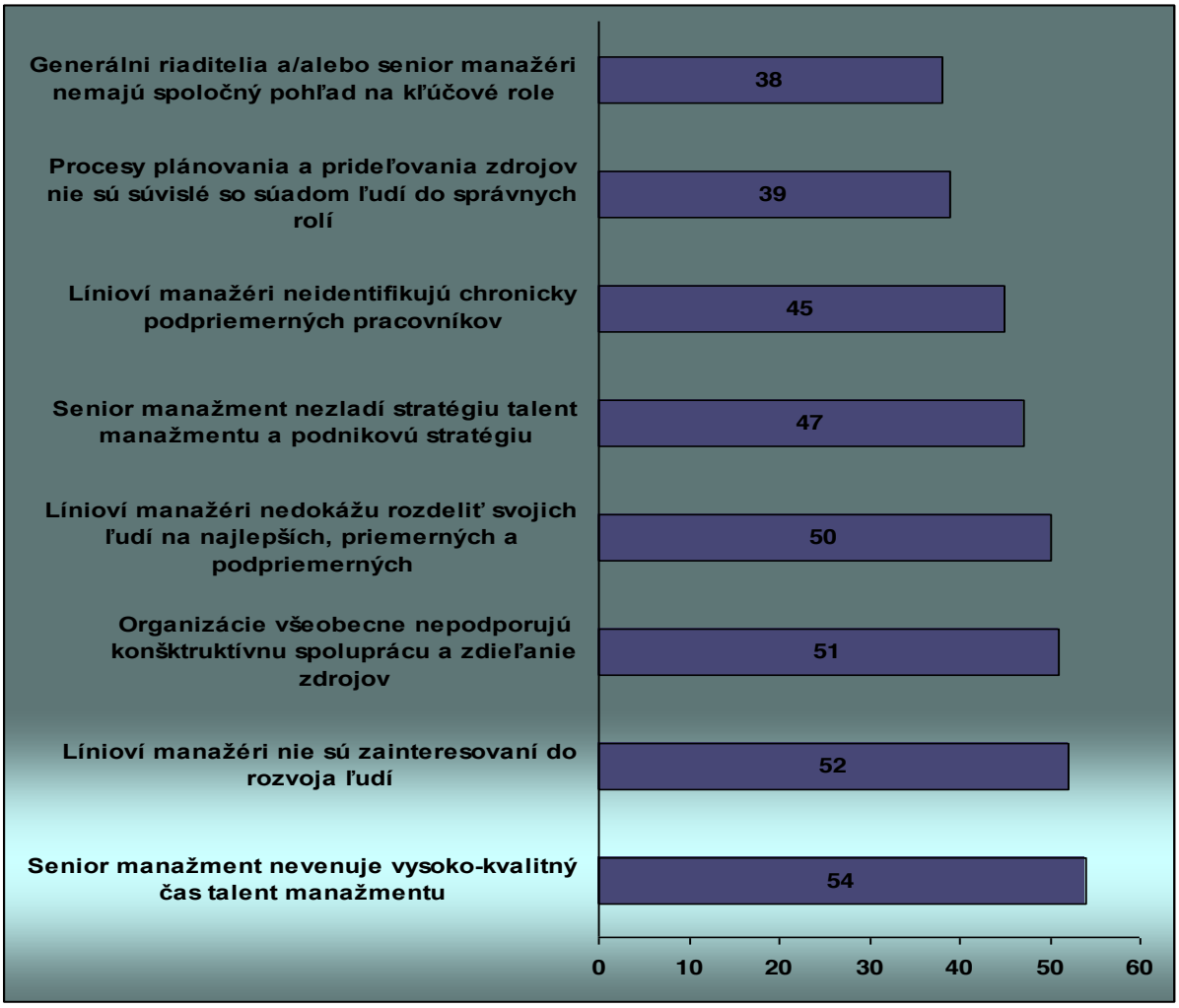
[3] - Armstrong M., Manažment ľudských zdrojov, 2000, s. 132

pracovníci, konzultanti, outsourcovaní pracovníci, potencionálni zamestnanci – externí zamestnanci, kandidáti a uchádzači).
Samozrejmosťou je aj softvérové spracovanie talent manažment systému, ktoré nám dovoľuje niektoré operácie automatizovať, či už sa jedná o rôzne revízie životopisov, alebo ďaľších údajov o uchádzačoch, multikriteriálne porovnávania, vytváranie správ a štatistík atď.

BARIÉRY PRI APLIKÁCIÍ TALENT MANAŽMENTU

V poslednej dobe sa objavuje zvyšujúca sa potreba spoločností efektívne riadiť talenty ako strategická priorita. Mnoho senior manažérov sa snaží zapojiť ako seba, tak aj svojich líniových manažérov do snáh o aplikáciu procesov talent manažmentu a venovať im aj náležitý čas a dôraz. Samozrejme je nevyhnutné uvedomiť si kde nastávajú najväčšie medzery v spolupráci naprieč celej organizácie pri aktivizácií týchto snáh. Pri aplikácií procesov a systémov talent manažmentu ako prostriedkov na získanie určitej pridanej hodnoty celej organizácie, bývajú najväčšou prekážkou samotní ľudia. Bližšie túto skutočnosť opisuje prieskum konzultačnej spoločnosti McKinsey, ktorá spravila mnoho interviev s generálnymi riaditeľmi najäčších organizácií po celom svete. Cieľom boli multinacionálne spoločnosti z Afriky, Ázie, Európy a Severnej Ameriky. Výsledky týchto rozhovorov sú zhodnotené na grafe č.1.

Graf č.1: 8 kritických problémov pri aplikácií talent manažmentu.



Zdroj: upravené podľa The McKinsey Quarterly 2006, No2., str. 6-8

Zaujímavé zistenie vyplývajúce z predchádzajúceho prieskumu je, že skoro polovica dotazovaných vyjadrila názor, že senior manažment nemá zladenú stratégiu talent manažmentu s podnikovou stratégiou. Pravdepodobne si neuvedomujú potrebu a dôležitosť tohto zladenia.

54 % sa vyjadrilo, že senior manažment nevenuje dostatočný čas talent manažmentu. Buď nedokážu efektívne riadiť svoj čas alebo nevidia dôvod v riadení rozvoja ľudí a snažení sa dostať z nich to najlepšie. Taktiež sa našli nedostatky u líniových manažérov, ktorí sú zodpovední za každodenné operácie v organizácií. 52 % opýtaných vyjadrilo názor, že línioví manažéri nie sú dostatočne zainteresovaní do rozvoja ľudí, čo je asi najkritickejšia bariéra na tejto úrovni riadenia. 50 % sa zhodlo na tom, že línioví manažéri nedokážu efektívne určiť svojich najlepších ľudí, priemerných a podpriemerných. Zarážajúcejšie je, že v 45-tich % odpovedí sa ukázalo, že línioví manažéri sa nedokážu vysporiadať s pracovníkmi, ktorých výkon je dlhodobo podpriemerný. Jedným z možných dôvodov je práve fakt, že manažéri neobľubujú "ťažké" rozhovory s ich podriadenými, v ktorých majú nájsť riešenie ako sa vysporiadať z nižším výkonom.

Jednou z bariér aplikácie talent manažmentu v organizáciách je aj ohraničené myslenie, pri ktorom sa záujmy určitej časti organizácie povyšujú nad záujmy organizácie ako celku. V tomto prípade sa nielen znemožňuje mobilita talentov vo vnútri organizácie, ale tiež sa znemožňuje zdieľanie znalostí a rozvoj interpersonálnych sietí (alebo "sociálneho kapitálu") – toto vyzdvihlo 51 % opýtaných. Tento výskum poukazuje na zistenie, že za posledných pár rokov sa otázka talent manažmentu stáva viac diskutovanou, hlavne keď sa zmeny orientujú podľa rozvojových trhov.

Štúdia z roku 1998 ukazuje, že manažéri mali obavy z toho, ako ich organizácie dokážu zaujať talentovaných pracovníkov, a tým ako implementovať efektívne a robustné systémy v oblastiach ako výkonnostný manažment, spätná väzba a procesy náboru nových zamestnancov[4]. Tento posledný výskum však ukazuje, že tieto obavy sa strácajú, pretože manažéri neprikladajú váhu tomu ako pôsobí ich organizácia navonok oproti iným organizáciám, aby zaujala a pritiahla kvalitných ľudí. Tieto posledné zistenia však korešpondujú s iným, skorším Európskym prieskumom[5], ktorý reflektuje to, čo sa dá vidieť v mnohých organizáciách, a to je, že talent manažment nemôže byť izolovaný od podnikovej stratégie.

Organizácie dosahujú najlepšie výsledky aktívnym zapájaním senior manažmentu do rozvoja talentov v ranných fázach formulácie stratégie. Tí,, ktorí sa spoliehajú na oddelenie HR pri realizácií stratégie pre talenty strácajú príležitosť zladiť správanie a možnosti pracovnej sily s prioritami organizácie. Senior manažment však môže spraviť líniových manažérov jednoznačne zodpovednými za rozvoj zručností a znalostí ich podriadených, napr. zahrnutím rozvoja zamestnancov ako explicitného cieľu vo výročných správach.

Organizácie by sa tiež mali snažiť prelomiť interné bariéry v myslení zamestnancov a následne využívať pohyb talentov po organizácií, a tým aj zdieľanie znalostí vo všeobecnosti medzi divíziami.

POUŽÍVANIE MANAŽMENTU TALENTOV V PRAXI SLOVENSKÝCH ORGANIZÁCIÍ

Na grafe č.2 sú zobrazené výsledky jednej z otázok z prieskumu realizovaného v rokoch 2009 a 2010 v slovenských organizáciách. Prieskumnú vzorku tvorí 189 náhodne vybraných organizácií pôsobiacich na Slovensku. V tejto vzorke sú zastúpené všetky

[4] - E. G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, The war for talent, The McKinsey Quarterly, 1998 Number 3, 44-57s. on-line na www.mckinseyquarterly.com/links/21004

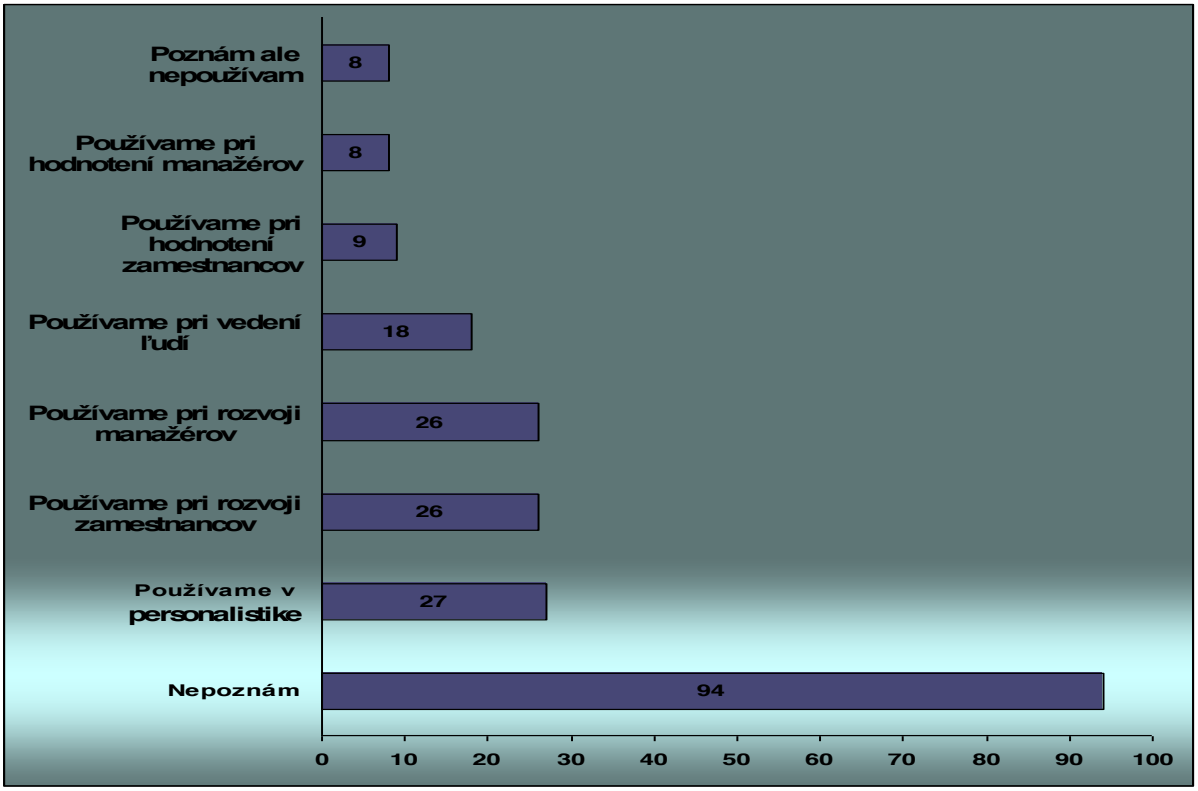
[5] - E. Lawson, J. Mueller-Oerlinghausen, J.A. Shearn "A dearth of HR talent", The McKinsey Quarterly, 2005, Number 2, 5-13 s., on-line na www.mckinseyquarterly.com/links/21005

odvetvia hospodárstva podľa klasifikácie SK NACE. Najpočetnejšie zastúpenými odvetviami sú finančné a poisťovacie činnosti, informácie a komunikácia, priemyselná výroba, veľkoobchod a maloobchod. Dá sa povedať, že táto náhodná vzorka reprezentuje slovenské organizácie, pretože sa v nej nachádzajú organizácie so 100 % alebo väčšinovým slovenským vlastníctvom (82% z celého súboru). Na lepšie roztriedenie a identifikáciu organizácií slúži aj členenie podľa právnej formy organizácií. V tejto vzorke je zastúpených 49 % organizácií s ručením obmedzeným, 42% je akciových spoločností a zvyšných 9 % tvoria ostatné právne formy spoločností.

Na Slovensku nie je pojem talent manažment až taký známy, pretože skoro polovica oslovených organizácií, resp. ich manažérov vôbec nepozná túto metódu. Je to zaujímavé zistenie aj z pohľadu celkového rozvoja zamestnancov v slovenských organizáciách, aj keď sa táto metóda zameriava špeciálne na rozvoj a riadenie hlavne talentovaných zamestnancov. Ako bolo spomínané vyššie, základom tejto metódy je identifikácia a takpovediac roztriedenie zamestnancov na talentovaných, priemerných a podpriemerných s čím sa spája aj ich samotná výkonnosť. Keďže v slovenských organizáciách nie je táto metóda príliš známa, je na mieste otázka, akým spôsobom sa snažia manažéri vysporiadať s rozvojom talentovaných zamestnancov a naopak, ako sa snažia zlepšiť výkonnosť tých podpriemerných. Žiaľ v tomto momente sa na to presne nedá odpovedať.

Druhá najčastejšie vyskytujúca sa odpoveď poukazuje na to, že pokiaľ sa táto metóda v slovenských organizáciách používa, používa sa v personalistike. Len o jednu odpoveď menej má použitie metódy konkrétne adresované na rozvoj zamestnancov a rozvoj manažérov, čiže už niekoľko riadiacich pracovníkov slovenských organizácií úspešne používa túto metódu adresne. Napr. ale talent manažment nie je používaný pri plánovaní, čiže tu sa môže vyskytnúť práve nesúlad medzi stratégiou rozvoja zamestnancov a podnikovej stratégie ako celku.

Graf č.2: Používanie Talent manažmentu v praxi slovenských organizácií



Zdroj : vlastný prieskum

ZÁVER

Rozvoj zamestnancov nie je už len niečo, čo si môžu dovoliť len tie najväčšie, resp. najbohatšie organizácie. Rozvoj zamestnancov všeobecne by mali mať takpovediac v popise práce všetci vyšší manažéri a vlastníci organizácií, ktoré chcú byť flexibilné a výkonné. Práve pomocou vysoko kvalifikovaných a talentovaných zamestnancov sa mnoho organizácií dostalo na cestu úspechu a darí sa im po nej aj naďalej ísť. Jednou z možností je práve talent manažment. Procesy talent manažmentu však nebudú fungovať pokiaľ si samotný manažéri neuvedomia, že je pre nich nevyhnutné resp. potrebné rozvíjať svojich ľudí.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARMSTRONG M. 2000. Manažment ľudských zdrojov. UK: Kogan Page. 2000. 435 s. ISBN: 0-7494-4511-4
2. ARMSTRONG M. 2003. Performance management. Key strategies and practical guidelines. UK: Kogan Page London.3rd Edition. 2003. 380 s. ISBN: 1843981017
3. BERGER L.- BERGER L. A.- BERGER D. R. 2010. The talent management Handbook, USA. McGraw-Hill. 2010. 576 s. ISBN 9780071739054
4. BOYATZIS R.E. 1982 The Competent Manager, John Wiley and Sons, USA. 1982, 308s. ISBN 0-471-09031-X
5. DAVIS T.- CUTT M.- FLYNN N.-MOWL P.-ORME S. 2007. Talent assesment. England. Gower Publishing Limited. 2007. 232 s. ISBN 978-0-566-08731-8
6. CHEESE P.- THOMAS R.J.- CRAIG E. 2008. The Talent Powered Organization. Kogan Page London. 2008. 288 s. ISBN 978-0-7494-4990-2
7. SENGE P.M. 2008. Necessary Revolution. USA :Doubleday.1st ed. 2008. 416 s. ISBN 978-0-385-51901-4

Článok je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0568/08 – Uplatňovanie moderných trendov manažmentu a ich vplyv na úspešnosť podnikov SR, riešeného na Katedre Manažmentu v rokoch 2007/2010 (vedúci projektu - prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.).

VYUŽITIE BIOPLYNU AKO OBNOVITEĽNÉHO ZDROJA ENERGIE

BIOGAS AS THE RENEWABLE ENERGY SOURCE

Milan Hutera[1]

JEL Classification: Q27, Q42, Q56, R11

Keywords: renewable energy sources, european energy policy, biogas, anaerobic digestion, biogas plants in Germany, EEG, biogas plants in Slovakia

Abstract:
In the year 2007 member countries of European Union adopted a promising goal concerning renewable energy sources and pollution. The goal is to cut at least 20% of greenhouse gas emissions compared to levels in the year 1990, increase energy efficiency by 20% and make the renewable energy sources to create at least 20% of total energy consumption by the year 2020. Biogas, created by anaerobic digestion, is one of the renewable energy sources with big potential to improve not only the overall energy usage, but to improve the life in rural areas by creating new jobs and improving the environment. To this day over 4700 biogas plants has been installed in Germany, making it the EU leader in producing electricity and heat from biogas. Slovakia trails significantly in the investments into biogas industry with only 9 biogas plants. The goal of this paper was to explore the technologies used to create biogas and to evaluate the implementation of these technologies into practical applications in Germany and Slovakia.

ÚVOD

V súčasnosti sa značná a opodstatnená pozornosť venuje životnému prostrediu a jeho znečisteniu. Je zrejmé, že ľudstvo svojím spôsobom života prispieva k znehodnocovaniu prírodných zdrojov neudržateľným tempom. Dianie okolo alternatívnych zdrojov energie je do veľkej miere ovplyvnené iniciatívami za trvalo udržateľný rozvoj, ktoré sa objavili v 70. rokoch 20. storočia a na ktoré vo veľkej miere nadviazala Európska únia. Tá v roku 2007 schválila ambiciózny projekt „20-20-20“, ktorý si za cieľ kladie do roku 2020 znížiť spotrebu energií v Európskej únii o 20%, zníženie emisií skleníkových plynov o 20% v porovnaní s úrovňou roku 1990 a zvýšiť podiel obnoviteľných zdrojov na výrobe všetkej elektrickej energie na 20%. Okrem stabilne rastúcich segmentov solárnych kolektorov a tepelných čerpadiel sme svedkami obrovského boomu v predaji a inštalácii fotovoltaických článkov. Rast je dokonca tak veľký, že v niektorých krajinách vďaka zle nastavenej legislatívnej podpore zavádzania týchto zdrojov do používania dochádza k rastu cien energií pre konečných spotrebiteľov. Relatívne v úzadí zostáva výroba tepla a elektrickej energie z bioplynu. Tento zdroj má obrovský potenciál nielen vďaka dostupnosti, ale aj pozitívnych dopadov na životné prostredie a ekonomiku vidieka. V krajinách západnej Európy už tento zdroj ukázal svoj veľký potenciál.

[1] Ing. Milan Hutera, mhutera@zoznam.sk, školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

POTREBA ZAVÁDZANIA OBNOVITEĽNÝCH ZDROJOV ENERGIE DO POUŽÍVANIA

Na zvýšené úsilie integrovať obnoviteľné zdroje do používania existujú viaceré pohľady. Prvým pohľadom je zníženie miery spotreby tradičných vyčerpateľných zdrojov energie a dosiahnuť takú spotrebu, ktorá uspokojí naše potreby a zároveň ponechá dostatok týchto zdrojov pre budúce generácie. Týmto pohľadom sa zaoberá celá teória trvalo udržateľného rozvoja, ktorá sa sformovala v 70. rokoch 20. storočia. Druhým pohľadom je skutočnosť, že niektoré zdroje elektrickej energie a tepla, ktoré používame v súčasnosti, v blízkej budúcnosti už nebudeme môcť využívať vďaka ich nepriaznivým dopadom na životné prostredie a zdravie obyvateľstva. Ide najmä o tepelné elektrárne, ktoré výrazným spôsobom zvyšujú znečistenie ovzdušia. Toto postupné vyraďovanie na území Slovenskej republiky predpokladá dokument „Dlhodobá vízia rozvoja slovenskej spoločnosti“, ktorú v roku 2006 vypracovala Slovenská Akadémia Vied. Jedným z riešení, ktoré navrhuje po odstavení veľkých tepelných zdrojov energie, je prechod na menšie zdroje elektrickej energie a regionalizácia výroby elektrickej energie a tepla. Tretím pohľadom na zavádzanie obnoviteľných zdrojov energie do používania je podnikateľský pohľad. So zavádzaním obnoviteľných zdrojov energie do používania sa spájajú nové podnikateľské príležitosti a rozvoj podnikania v miestach, kde to doteraz nebolo možné, prípadne podnikateľsky nevýhodné. S rozvojom nových pracovných miest v oblasti obnoviteľných zdrojov energie je za určitých podmienok možné dosiahnuť zlepšenie kvality života.

BIOPLYN A MOŽNOSTI JEHO VYUŽITIA

Pod pojmom bioplyn rozumieme plyn, ktorý je produkovaný rozkladom organického materiálu bez prístupu vzduchu. Primárnymi zdrojmi bioplynu sú biomasa (zvyčajne vo forme dreva), biologický odpad produkovaný ľuďmi a živočíšnou výrobou, komunálny odpad alebo rastliny pestované za účelom výroby energie alebo tepla (simultánna výroba elektrickej energie a tepla sa označuje ako kogenerácia). Bioplyn vzniká v procese anaeróbnej digescie, ktorý sa skladá z podprocesov[2] hydrolýzy, acidogenézy, acetogenézy a metanogenézy. Kľúčovým procesom je fermentácia, ktorá môže mať formu „suchej“ alebo „vlhkej“ fermentácie. „Suchá“ fermentácia je druh anaeróbnej digescie, pri ktorej sa využíva biomateriál s celkovou vlhkosťou nižšou ako 75%. „Vlhká fermentácia“ je druh anaeróbnej digescie, pri ktorej má použitý biomateriál celkovú vlhkosť vyššiu ako 75% a celý proces pri svojom priebehu vyžaduje prítomnosť tekutiny, ktorá zaručuje pohyb spracovávaného materiálu. Pre masové rozšírenie bioplynových elektrární bolo kľúčové zvládnutie a zavedenie suchej fermentácie do praktického použitia. Porovnanie medzi technológiou vlhkej a suchej fermentácie uvádza tabuľka:

[2] Prameň: Bioplyn a jeho využitie. 2009. [online]. http://www.bioodpady.sk/anaerobna-digescia/bioplyn-a-jeho-vyuzitie

Suchá fermentácia	Vlhká fermentácia
➢ biologický materiál ostáva v priebehu procesu fermentácie stacionárny, čo priaznivo vplýva na cenu fermentačného zariadenia a náklady na údržbu ➢ po začatí procesu nie je potrebné dodávať žiadnu ďalšiu tekutinu, čím sa výrazne znižuje potreba úpravy odpadovej vody ➢ zdroje bioplynu nie je pred začatím procesu potrebné nijako upravovať alebo preberať, čo prispieva k znižovaniu nákladov ➢ možnosť použitia prakticky akéhokoľvek bioodpadu ➢ moderné zariadenia využívajú na svoju činnosť iba 5% z celkovej vyprodukovanej energie ➢ eliminácia odpadovej vody znamená minimalizáciu rizika kontaminácie spodnej vody	➢ na cirkuláciu biomasy sú potrebné pohyblivé časti, čím vzniká riziko porúch a tým aj zvýšenia nákladov na údržbu zariadenia ➢ systém pri svojej činnosti vyžaduje väčšie množstvo vody, čím sa zvyšuje množstvo produkovanej odpadovej vody a tým vznikajú ďalšie náklady na úpravu tejto vody ➢ zdroje bioplynu musia byť pred samotným procesom pretriedené, aby nedošlo k poškodeniu mechanických častí zariadenia ➢ pri vlhkej fermentácii je možné použiť iba „vlhké“ zdroje bioplynu ➢ zariadenia využívajú od 10 do 30% vyprodukovanej energie na svoju prevádzku ➢ veľké množstvo vyprodukovanej odpadovej vody znamená hrozbu kontaminácie spodnej vody

Tabuľka 1 - Porovnanie suchej a vlhkej fermentácie[3]

Proces anaeróbnej digescie a výroby bioplynu má viaceré výhody:

- vyprodukovaný bioplyn je možné využiť na výrobu elektrickej energie alebo tepla prostredníctvom kogenerácie,
- technológie využívané v bioplynových elektrárňach sú v súčasnosti na vysokej úrovni a predstavujú spoľahlivý spôsob výroby energie alebo tepla,
- ekologický spôsob odstraňovania bioodpadu z priemyselnej výroby a komunálneho odpadu,
- odpad z výroby bioplynu je možné použiť ako vysoko kvalitné hnojivo v poľnohospodárskej výrobe,
- spracovaním bioodpadu sa znižuje uvoľnené množstvo skleníkových plynov do atmosféry,
- spracovaním biologického odpadu z poľnohospodárskej výroby sa znižuje riziko kontaminácie spodných vôd,
- prevádzka bioplynovej elektrárne a spracovanie prebieha na oveľa menšom priestore v porovnaní so skládkovaním,
- zlepšenie celkových hygienických podmienok znížením počtu skládok bioodpadu.

Medzi hlavné nevýhody výroby a používania bioplynu patrí:

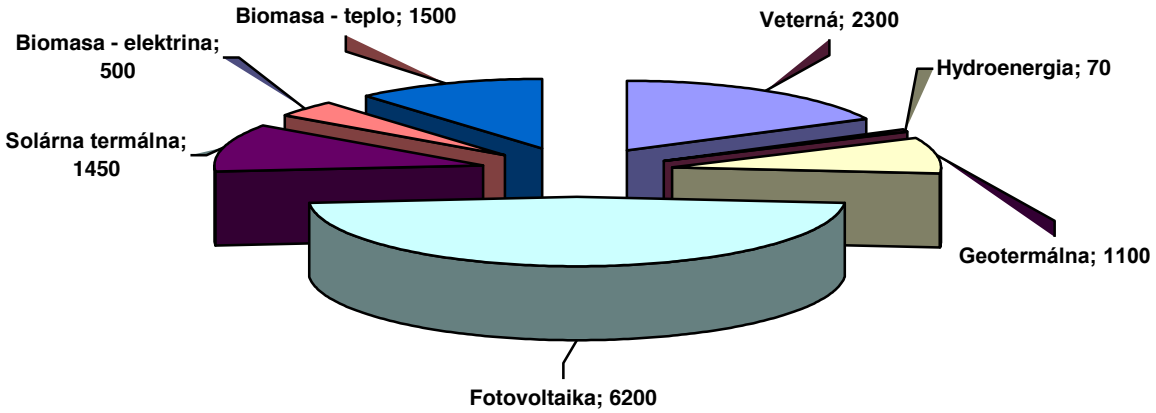
- náklady spojené s vybudovaním bioplynových elektrární sú vysoké, keďže musia spĺňať prísne technologické a ekologické limity, ktoré majú zabrániť úniku spracovávaných materiálov a znečisteniu prostredia,

[3] Prameň: BIOFerm™ Dry Fermentation Flyer [online] http://www.biofermenergy.com/us/wp-content/uploads/2010/02/BIOFerm-Dry-Fermentation.pdf

- menšia výhrevnosť bioplynu zabraňuje jeho použitiu ako plnohodnotnej náhrady za zemný plyn - v súčasnosti sa používa iba ako pridaná zložka do zemného plynu,
- doprava biomasy na miesto spracovania predstavuje značný nárast prevádzkových nákladov.

INVESTÍCIE DO OBNOVITEĽNÝCH ZDROJOV ENERGIE V KRAJINÁCH EURÓPSKEJ ÚNIE

Aj napriek tomu, že záujmy v energetickej oblasti sa s Európskou úniou spájajú od jej vzniku v roku 1952 ako Európske spoločenstvo pre uhlie a oceľ, konkrétnu energetickú politiku prijala Európska únia až v roku 2007. V jednotlivých krajinách sa legislatívne procesy spustili už pred prijatím spoločnej Európskej energetickej politiky. V Spolkovej Republike Nemecko bol zákon týkajúci sa obnoviteľných zdrojov energie (*EEG – Erneuerbares-Energien-Gesetz*) prijatý v apríli 2000 a novelizovaný v rokoch 2004, 2008 a 2009. Zákon stanovuje fixné sadzby za každú kilowatt hodinu dodanú do prenosovej sústavy, ktorá pochádza z obnoviteľných zdrojov energie. Tarify sa líšia v závislosti od typu obnoviteľného zdroja energie a veľkosti elektrárne. Taktiež ponúka dodatočné bonusové platby za využívanie zdrojov, ktoré boli zriadené za účelom výroby energie (takzvaný biomasový bonus a kogeneračný bonus). Najmä revízia z roku 2004 viedla k rozmachu zariadení využívajúcich biomasu a bioplyn.

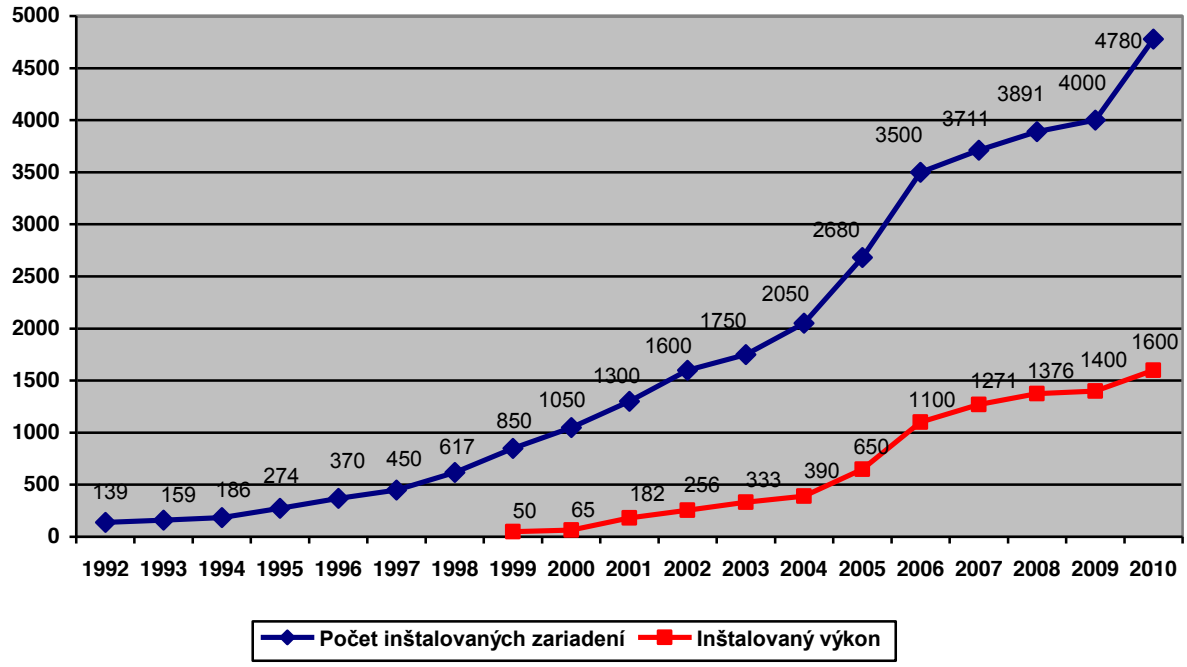


Graf 1 - Investície do jednotlivých druhov obnoviteľných zdrojov v Spolkovej Republike Nemecko v roku 2008 (v mil. EUR)[4]

Spolková Republika Nemecko ako najväčšia ekonomika Európskej únie investovala v roku 2008 do obnoviteľných zdrojov približne 13,1 miliardy EUR. Najväčšia pozornosť sa sústredila na podporu fotovoltaických článkov a slnečných kolektorov, kde súhrnné investície dosiahli 7,6 miliardy EUR. Do spracovania biomasy a bioplynu boli pritom investované iba 2 miliardy EUR. Výroba elektrickej energie a tepla z bioplynu má však v Spolkovej Republike Nemecko dlhoročnú tradíciu a preto ročné investície do týchto zariadení nemusia byť až také vysoké. Ďalšími krajinami západnej Európy s tradičnou podporou bioplynu ako zdroja

[4] Prameň: O'Sullivan, M. – Edler, D. – Ottmuller, M. – Lehr, U. 2009. *Gross Employment from Renewable Energy in Germany in the year 2008 – a first estimate*. [online]. http://www.bmu.de/files/english/pdf/application/pdf/ee_bruttobeschaeftigung_08_en_bf.pdf

elektrickej energie a tepla sú Dánsko a Veľká Británia. Vďaka sústavnej podpore zavádzania tohto zdroja do používania od začiatku 90. rokov 20. storočia je dnes na území Spolkovej Republiky Nemecko sprevádzkovaných viac ako 4700 bioplynových elektrární. Väčšina z týchto elektrární má výkon pod 1 megawatt. Za vzorovú elektráreň sa považuje elektráreň „BG Naturacroft“ v meste Muinchberg v Bavorsku s výkonom 500kW, ktorá dodáva všetku svoju vyprodukovanú elektrickú energiu do prenosovej sústavy. Ročná produkcia tejto elektrárne je približne 3,5 milióna kWh, na ktorú zváža biomasu z plochy 300 hektárov. Približne polovica potrebnej biomasy je dodávaná poľnohospodármi z okruhu 20 kilometrov od elektrárne. Možno teda povedať, že vybudovaním bioplynovej elektrárne sa zlepšuje postavenie poľnohospodárov v regióne a vďaka získaným finančným prostriedkom za výkup biomasy je možný ďalší rozvoj poľnohospodárstva v regióne. Zvyšný materiál z procesu anaeróbnej digescie je použitý ako vysoko kvalitné prírodné hnojivo. Obyvateľstvo získava prístup k lokálne vyrobenej energii a vďaka rozvoju poľnohospodárstva aj k potenciálne kvalitnejším potravinám. Vyprodukovaná elektrická energia je pri priemernej spotrebe 3500 kWh na jednu domácnosť dostačujúca na zásobovanie približne 900 domácností.



Graf 2 - Počet inštalovaných bioplynových elektrární a celkový inštalovaný výkon v MW v Spolkovej republike Nemecko od roku 1992[5]

Veľmi pozitívne vyznieva aj celková energetická bilancia prevádzky elektrárne „BG Naturacroft“. Z 1 kWh získanej z fosílnej energie (kde je započítaná spotreba benzínu, hnojív a iných materiálov spotrebovaných pri tvorbe biomasy) je možné získať až 3 kWh obnoviteľnej energie. Nemenej pozitívna je aj bilancia emisií skleníkových plynov. Vďaka spracovaniu biomasy uniká do ovzdušia menej skleníkových plynov, pričom pri vzorovej elektrárni „BG Naturacroft“ bolo možné znížiť emisiu CO_2 o 2000 ton ročne.

[5] Prameň: Rank, Ch. 2009. *Germany's Renewable Energy Policy as a Response to Energy Crisis – the example of Biogas production*. [online]. http://www.nodai.ac.jp/cip/iss/english/9th_iss/fullpaper/2-1-5fhw-rank.pdf

Bioplyn v Slovenskej republike

Vzhľadom na prijatú politiku Európskej únie sa ciele „20-20-20“ týkajú aj Slovenskej republiky. V súčasnosti však možno povedať, že podpora obnoviteľných zdrojov sa sústreďuje skôr na podporu solárnej energie (vo forme fotovoltaických článkov na výrobu elektrickej energie a solárnych kolektorov na ohrev teplej úžitkovej vody). Bioplyn ako zdroj elektrickej energie a tepla ostáva v porovnaní so susednými krajinami v úzadí. Do roku 2010 bolo na území Slovenskej republiky sprevádzkovaných iba 9 bioplynových zariadení. Možnosti zavádzania nielen bioplynu ako obnoviteľného zdroja energie a tepla do používania sú obsiahnuté v pomerne rozsiahlej legislatíve, medzi ktoré sa zaraďuje zákon číslo 309/2009 Z. z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby, Energetická politika Slovenskej republiky z roku 2006, Stratégia vyššieho využívania obnoviteľných zdrojov energie z roku 2007, Stratégia energetickej bezpečnosti z roku 2008 a smernica 2009/28/ES o podpore využívania obnoviteľných zdrojov energie.

Bioplynová stanica	Inštalovaný výkon	V prevádzke odroku
AGROS s.r.o. Bátka	6x128kW	1995
PPD Brezov	50kW	1998
VPP SPU s.r.o. Kolíňany	22kW	2001
PD Kapušany	120kW	2005
STIFI Hurbanovo	300+330kW	2005+2009
Hontianske Moravce	1000kW	2010
Ladzany	1000kW	2010
Chynorany	995kW	2010
Veľký Ďur	1000kW	2010

Tabuľka 2 - Prehľad inštalovaných a pripravovaných bioplynových staníc v Slovenskej republike[6]

Medzi najmodernejšie zariadenia využívajúce bioplyn patrí bioplynová stanica v Chynoranoch, ktorá bola do skúšobnej prevádzky spustená vo februári 2010. Podnet na vypracovanie investičného projektu vznikol v roku 2007 po takzvanej „cukrovej reforme“ ktorá výrazne obmedzila fungovanie PD Chynorany ako veľkého producenta cukrovej repy. Bioplynová elektráreň bola vybudovaná výlučne z vlastných finančných zdrojov bez podpory štátu alebo Európskej únie. Do prenosovej sústavy dodáva takmer jeden megawatt elektrickej energie a technologicky je pripravená aj na prípadné rozšírenie kapacity. Investori predpokladajú návratnosť investície v horizonte 8 až 9 rokov.

Záver

Veľká pozornosť všetkých členských štátov Európskej únie sa sústreďuje na investície do obnoviteľných zdrojov energie. Cieľom týchto investícií je naplnenie záväzku Európskej únie znížiť spotrebu tradičných vyčerpateľných zdrojov energie do roku 2020 o 20%, zníženie emisií skleníkových plynov o 20% v porovnaní s úrovňou roku 1990 a vytvorením nových pracovných a podnikateľských príležitostí. V posledných rokoch sa najväčšia pozornosť venuje investíciám do získavania elektrickej energie a tepla zo slnečného žiarenia. Bioplyn ako zdroj elektrickej energie a tepla ostáva v úzadí najmä na Slovensku. V krajinách západnej Európy predstavuje stabilný a rokmi overený zdroj. Vďaka inováciám v technológií spracovania a zavedeniu suchej fermentácie do praktického používania sa možnosti využitia

[6] Prameň: Hutňan, M. – Bodík, I. *Možnosti energetického zhodnocovania bioplynu na bioplynových prevádzkach*. [online]. http://www.acesr.sk/fileadmin/user_upload/ACE/AQUA/Hutnan_AQUA_2010.pdf

bioplynu ešte rozšírili. Medzi lídrov vo využívaní bioplynu patrí Spolková Republika Nemecko, kde je v súčasnosti nainštalovaných viac ako 4700 zariadení. Na Slovensku bolo do roku 2010 sprevádzkovaných iba 9 bioplynových staníc. Jednou z prekážok, ktoré bránia investícií do tohto typu zariadení sú investičné náklady, ktoré sa pohybujú na úrovni 2 – 3 miliónov EUR. Príkladná inštalácia moderného zariadenia v Chynoranoch však ukazuje, že tento typ investície je realizovateľný aj bez podpory štátnych inštitúcií alebo Európskej únie.

Použitá literatúra

[1] Hutňan, M. – Bodík, I. *Možnosti energetického zhodnocovania bioplynu na bioplynových prevádzkach*.
[online]. http://www.acesr.sk/fileadmin/user_upload/ACE/AQUA/Hutnan_AQUA_2010.pdf
[2] Rank, Ch. 2009. *Germany's Renewable Energy Policy as a Response to Energy Crisis – the example of Biogas production*. [online]
http://www.nodai.ac.jp/cip/iss/english/9th_iss/fullpaper/2-1-5fhw-rank.pdf
[3] O'Sullivan, M. – Edler, D. – Ottmuller, M. – Lehr, U. 2009. *Gross Employment from Renewable Energy in Germany in the year 2008 – a first estimate*. [online]. http://www.bmu.de/files/english/pdf/application/pdf/ee_bruttobeschaeftigung_08_en_bf.pdf
[4] BIOFerm Energy GmbH. 2010. *BIOFerm^{TM} Dry Fermentation Flyer*. [online] http://www.biofermenergy.com/us/wp-content/uploads/2010/02/BIOFerm-Dry-Fermentation.pdf
[5] Bioplyn a jeho využitie. 2009. [online]. http://www.bioodpady.sk/anaerobna-digescia/bioplyn-a-jeho-vyuzitie

PROCESNÝ PRÍSTUP VO FINANČNOM DODÁVATEĽSKOM REŤAZCI
PROCESS APPROACH IN FINANCIAL SUPPLY CHAIN

Marek Chariš[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Process, process approach, financial supply chain, financial supply chain management, order to cash, purchase to pay.

ABSTRAKT

Financial supply chain management is usually defined as integral component of a supply chain, connecting trading partners from order placement to receipt of payment. It carries the flow of financial information and money in the direction opposite to the flow of goods and services.[2] Increasing interest in opportunities how to optimalize financial flows between supply chain partners is a signal of possibility cutting down costs and improving slow, manual and costly processes and of course cutting down working capital requirements. Processes like order to cash or purchase to pay include completing the orders, shipping, logistic, invoicing and collecting payment from both sides – customer and supplier. Optimalisation of full processes mentioned above is possible only in case that new information technologies and tools are implemented.

ÚVOD

V odbornej literatúre sa posledných rokoch čoraz častejšie začína objavovať koncept „Financial Supply Chain Management“[3] (ďalej len FSCM) resp. „Supply Chain Finance“[4] (ďalej len SCF), ktorý sa snaží o vymedzenie finančných tokov prebiehajúcich pozdĺž celého dodávateľského reťazca v jeho jednotlivých procesoch a navrhnutie optimalizácie týchto procesov. Niektorí autori dokonca definujú samotné finančné procesy v koncepte dodávateľského reťazca (napr. SKIERA[5], PFAFF[6]).

Rozvoj záujmu o optimalizáciu finančných procesov v dodávateľskom reťazci úzko súvisí s rozvojom informačných technológií, ktorý umožňuje meniť manuálne, resp. poloautomatické procesy na procesy plne automatické. Takáto zmena so sebou samozrejme prináša výhody zníženia nákladov, zrýchlenia informačného toku, vrátane zrýchlenia

[1] Ing. Marek Chariš, mch@tytex.sk, školiteľ: doc. Dr. Ing. Anna Polednáková
[2] Businees Dictionary. [online]. [cit. 2010.05.16.] Dostupné na internete: http://www.businessdictionary.com/definition/financial-supply-chain.html
[3] Riadenie finančného dodávateľského reťazca
[4] Financie v dodávateľskom reťazci
[5] SKIERA, B., PFAFF, D.: Financial Supply Chain Management – Wie Sie Ihren Cash Cycle in den Griff bekommen! Der Controlling Berater. 2003
[6] 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

uskutočnenia transakcie, zjednodušenie procesov, zvýšenie hodnoty, zvýšenie konkurencieschopnosti a pod.

PROCESNÝ PRÍSTUP K FINANČNÉMU DODÁVATEĽSKÉMU REŤAZCU

Procesný prístup k finančnému riadeniu dodávateľského reťazca popisuje procesy prebiehajúce v dodávateľskom reťazci úzko spojené s jeho finančnou oblasťou. V odbornej literatúre je možné nájsť viacero autorov, ktorí procesný prístup definujú termínom „**finančný dodávateľský reťazec“** avšak komplexná definícia takéhoto prístupu nie je zatiaľ vo finančnej teórii jasne zakomponovaná a ustálená. Tento fakt súvisí predovšetkým s postupným rozvojom teórie riadenia dodávateľského reťazca a aplikovaním poznatkov a metód finančného riadenia v teórii dodávateľského reťazca a zároveň aj s postupným rozvojom využívania a zavádzania dostupných informačných technológií a riešení do danej problematiky. Finančný dodávateľský reťazec predstavuje paralelu k fyzickému dodávateľskému reťazcu.

Obchodný online slovník definuje finančný dodávateľský reťazec ako **„integrálnu súčasť dodávateľského reťazca spájajúcu obchodných partnerov počnúc zadaním objednávky až do inkasa platby, prenášajúcu tok finančných informácii a platieb v smere opačnom ako tok materiálov a služieb.“**[7] Spoločnosť **SAP**[8] definuje finančný dodávateľský reťazec ako najefektívnejší prístup k optimalizácii pracovného kapitálu, zjednodušenie procesov spojených s riadením pohľadávok a elimináciou dodatočných nákladov spojených s platbami.

Autori J. Franke, D. Pfaff, R. Elbert, M. Gomm a E. Hofmann vo svojej odbornej práci[9] definujú finančný reťazec a jeho koncepčné začlenenie v rámci SCM[10] a zároveň identifikujú potenciálne prínosy vo forme zvyšovania hodnoty podniku pri optimalizácii finančných tokov v reťazci. Poukazujú na fakt, že riadenie finančného reťazca vychádza z konceptu SCM a orientuje sa na otázky finančných tokov medzi priemyselnými a obchodnými podnikmi v rámci reťazca nevynímajúc finančných sprostredkovateľov (napr. banky). Zároveň však zdôrazňujú, že FCM[11] je len časťou FSCM ako rozšírenie „klasického“ SCM a poukazujú na vzájomné závislosti medzi nimi. Od riadenia finančného dodávateľského reťazca autori očakávajú optimalizáciu medzipodnikových procesov využitím spolupráce a automatizácie transakcií prostredníctvom moderných informačných technológií medzi dodávateľmi, zákazníkmi a tretími stranami (finanční a logistickí poskytovatelia služieb).

Na obr.č.1. je znázornený finančný reťazec podľa SKIERU pozostávajúci z čiastkových procesov. Optimalizácia finančného dodávateľského reťazca predstavuje

[7] Businees Dictionary. [online]. [cit. 2010.05.16.] Dostupné na internete: http://www.businessdictionary.com/definition/financial-supply-chain.html

[8] líder v poskytovaní podnikového softvéru, ktorý dodáva zákazníkom produkty a služby na podporu inovácie podnikov. Aplikácie spoločnosti SAP využívajú firmy vo viac ako 120 krajinách, počnúc riešeniami pre malé a stredné podniky až po komplexné riešenia pre globálne organizácie. Cieľom spoločnosti je pomáhať pri dosahovaní čo najvyššej efektivity všetkým spoločnostiam bez ohľadu na veľkosť a tým následne znížiť svoje náklady, optimalizovať výkon a získať prehľad a flexibilitu, čím sa naplní dosiahnutie realizácie podnikovej stratégie zákazníka.

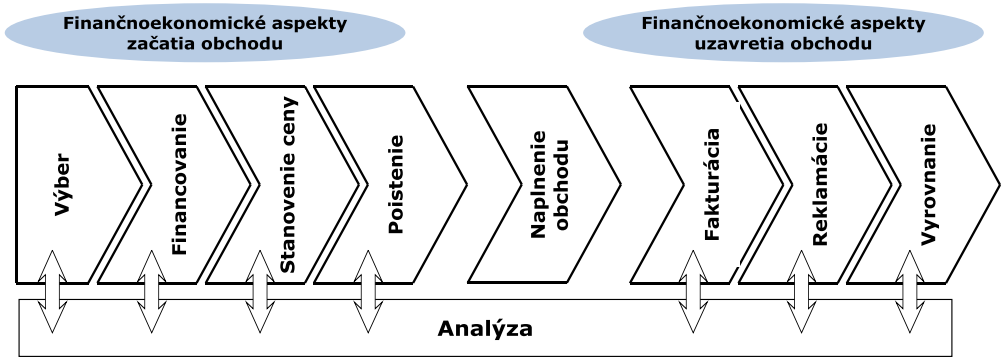
[9] FRANKE, J. et al. 2005. Die Financial Chain im Supply Chain Management: Konzeptionelle Einordnung und Identifikation von Werttreibern. In: FERSTEL, O. K. et al. Wirtschaftsinformatik 2005. eEconomy, eGovernment, eSociety. Heidelberg 2005 str. 567-584

[10] Supply chain management – riadenie dodávateľského reťazca

[11] Financial Chain Management – riadenie finančného reťazca

automatizáciu všetkých finančných procesov v dodávateľskom reťazci využitím online technológie od objednávok, fakturácie a ďalších obchodných transakcií až po platby s cieľom zníženia administratívnej náročnosti spojenej s manuálnymi „papierovými“ procesmi a tým aj znížením nákladov a zvýšením transparentnosti a prehľadnosti vo všetkých štádiách týchto procesov, vrátane plnej automatizácie práce so záväzkami a pohľadávkami.

Obr.č.1 Finančný reťazec



Zdroj: Skiera et al [12] (upravené autorom)

Uplatnenie takejto optimalizácie prináša zaujímavé výhody pre subjekty v dodávateľskom reťazci ako jednoduchšie, rýchlejšie a prehľadnejšie obchodovanie, nižšie ceny, zníženie rizika, efektívnejšie riadenie pracovného kapitálu, maximálna efektivita platobného procesu a pod. Na základe týchto poznatkov je možné definovať finančný dodávateľský reťazec nasledovne.

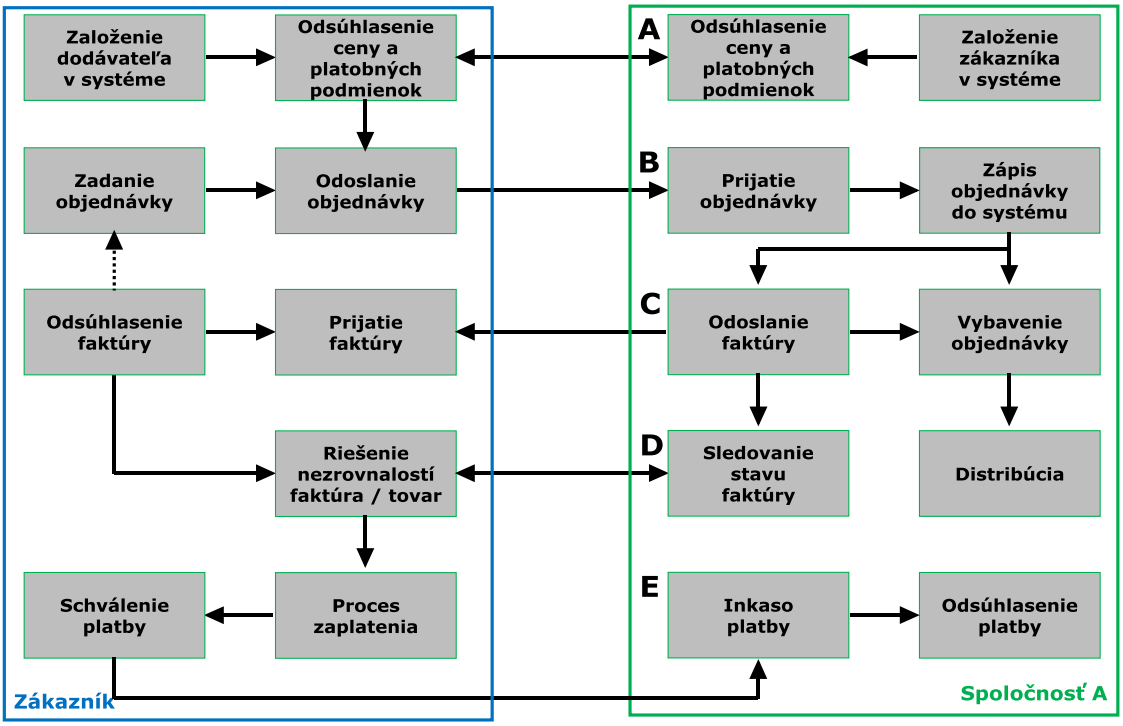
„Finančný dodávateľský reťazec je množina procesov v dodávateľskom reťazci usporiadaných v logickej nadväznosti tak, aby sa zabezpečil bezproblémový a zrýchlený presun finančných tokov pozdĺž dodávateľského reťazca využitím moderných informačných technológií s cieľom zvýšenia hodnoty.“

PROCES OBJEDNÁVKA – INKASO

Vo vzťahu k finančnému dodávateľskému reťazcu viacerí autori rozlišujú dva základné procesy a to **proces objednávka – inkaso** a **proces nákup – platba**. Každá spoločnosť v dodávateľskom reťazci je zároveň nákupcom a predajcom a teda tieto dva druhy procesov prebiehajú v každej spoločnosti. Cieľom riadenia finančného dodávateľského reťazca je optimalizovať tieto procesy a zvýšiť tým hodnotu spoločnosti. Koncept riadenia finančného dodávateľského reťazca je tesne spojený s riadením pracovného kapitálu a likvidity. Na obr.č.2 je detailne zobrazený proces typu objednávka – inkaso. Na ľavej strane obrázka je zobrazený proces z pohľadu zákazníka, teda odberateľa, pravá strana obrázka zobrazuje proces z pohľadu dodávateľa.

[12] SKIERA, B. et al. 2004. Financial Chain Management. Prozessanalyse, Effizienzpotenziale und Outsourcing. 160 p. eFinance lab. Frankfurt am Main.

Obr.č. 2 Proces objednávka – inkaso



Zdroj Asymmetric Solution Ltd (upravené autorom)

Oblasť A na obr.č.2 zahŕňa predovšetkým prvotný kontakt obchodných partnerov, následne vyjednávanie o cene a dohodnutie platobných podmienok. Predovšetkým variabilita platobných podmienok skrýva značný potenciál optimalizácie procesov platieb a inkasa a zlepšenia predvídateľnosti peňažných tokov. Oblasť B predstavuje činnosti spojené s objednávkou na oboch stranách. Predovšetkým relevantné údaje o objednávke ľahko dostupné a overiteľné pre oboch partnerov sú základom pre vyhýbanie sa chybám a zvýšeným nákladom vo fakturačnom procese (oblasť C). Ten je vo viacerých spoločnostiach stále spájaný s manuálnosťou a vysokými administratívnymi nákladmi. Faktúry sú často posielané poštou čo je nákladné no zároveň zvyšuje riziko oneskorenia platby. Oblasť D predstavuje monitorovanie stavu pohľadávok, resp. riešenie nezrovnalostí v prípade chýb. Poslednou oblasťou je oblasť D, ktorá zo strany zákazníka predstavuje schválenie platby a samotný platobný proces a zo strany odberateľa inkaso platby a odsúhlasenie zostatkov, resp. párovanie platieb. V tabuľke 1 je uvedený príklad výziev a nápravných opatrení v procese objednávka – inkaso.

Tabuľka 1 Príklad výziev a opatrení v procese objednávka – inkaso

	Výzvy	Opatrenia
Platobné podmienky	Zabezpečenie platobných podmienok adekvátnych k riziku. Monitoring inkasa v prípade objednávok s rozdielnymi platobnými podmienkami.	Customer management system (CMS) na dosiahnutie príslušných platobných podmienok. Zabezpečiť tréning predajcov a procesy tak, aby platobné podmienky odrážali úverové riziko a zároveň boli pre zákazníka atraktívne. Riešenia pre oblasť financovania dodávateľského reťazca ako napr. financovanie pohľadávok a pod.
Nákupná objednávka	Zadanie detailov o nákupnej objednávke do podnikového systému s čo najnižšími nákladmi.	Elektronické spracovanie objednávky ako napr. skenovanie objednávky a automatické vypĺňanie dát. Umožnenie vstupu zákazníka priamo do systému podniku s cieľom prezretia údajov o nákupnej objednávke.
Fakturácia	Zasielanie faktúr poštou je drahé a oddiaľuje inkaso platby. Faktúry musia obsahovať odkaz na číslo objednávky zákazníka.	Elektronická fakturácia umožňujúca kolaboratívny prístup k zákazníkovi. Napr. elektronická faktúra imoprtovaná priamo do systému zákazníka.
Inkaso	Oneskorenie platieb poškodzuje dodávateľa, predovšetkým z pohľadu nepredvídateľnosti cash flow. Nesystematický proces upomienkovania a „naháňania“ platieb.	Modifikácia ERP alebo objednávkového systému na zobrazovanie potrebných informácií na faktúre. Možnosť získania diskontu pri skoršom platení zvyšuje predvídateľnosť peňažných tokov. Centralizácia inkasných procesov prostredníctvom vytvorenia centier zdieľaných činností.
Odsúhlasovanie zostatkov & Pracovný kapitál	Problémy s identifikáciou platieb pokiaľ hotovosť bola prijatá na viacero účtov. Vplyv na vzťahy so zákazníkom a jeho likviditu a pracovný kapitál.	Spolupráca s partnerskou bankou na zabezpečení zobrazenia čísla faktúry na bankovom výpise pre potreby párovania účtov. Centralizácia hotovosti s cieľom získať vyššiu prehľadnosť o inkasách a kontrolu nad likviditou.
Platba prostr. exportného akreditívu	Chyby v obchodnej dokumentácii predlžujú inkaso platieb.	Prehodnotenie a upevnenie interných procesov, vrátanie získania odporúčaní z partnerskej banky.

Zdroj ING[13] (upravené autorom)

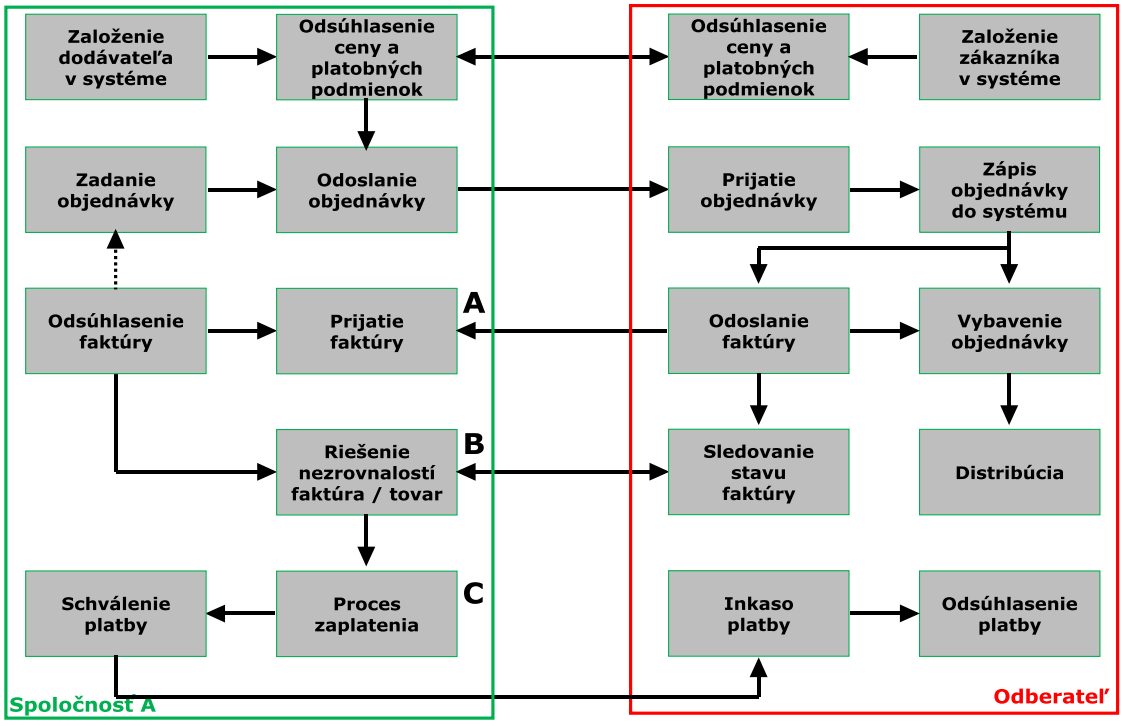
PROCES NÁKUP – PLATBA

Proces nákup – platba je v podstate zrkadlovým obrazom procesu objednávka – inkaso. Začína sa dohodnutím obchodných náležitostí, pokračuje zadaním a odoslaním objednávky a následne prijatím faktúry až po uskutočnenie platby. Platobný proces má významný vplyv na pracovný kapitál s potenciálom využitia diskontu pri skoršom platení, zlepšenia predvídateľnosti cash flow, znižovaní nákladov na platobný proces, resp.

[13] ING [online]. [cit. 2010.06.02.] Dostupné na internete: http://web.utk.edu/~jwachowi/INGpart2.pdf

možnosťou efektívneho riadenia rizika zmeny menových kurzov pri transakciách so zahraničím v inej ako domácej mene. Samotný moment platby taktiež znamená zmenu v stave záväzkov a hotovosti podniku. Efektívny platobný proces s nízkymi nákladmi a vysokou spoľahlivosťou a prehľadnosťou by mal byť prioritou finančnej stratégie každého podniku. Na obr.č.3 sú zobrazené tri rozhodujúce oblasti procesu nákup – platba (A, B, C) vzájomne na seba nadväzujúce. Oblasť A zahŕňa obdržanie faktúry spoločnosťou od dodávateľa, jej overenie a odsúhlasenie s nákupnou objednávkou čo sa môže vyznačovať určitou časovou náročnosťou. Oblasť B predstavuje riešenie nesúladu resp. nezrovnalostí uvedených na nákupnej objednávke a faktúre. Táto oblasť reálne znamená riziko oneskorenia platby. Príčinou môže byť napr. nesúlad dodávaného množstva materiálu na obchodných dokumentoch, resp. jeho cena, platobné podmienky a pod. V prípade vzniku takéhoto nesúladu je potrebné kontaktovať druhú stranu a zjednať nápravu, ktorá vo väčšine prípadov končí stornom zaslanej faktúry a vydaním novej čím sa predlžuje dĺžka platobné cyklu, čo následne vyvoláva dodatočnú potrebu pracovného kapitálu. Oblasť C predstavuje finálny krok spoločnosti. Po overení a odsúhlasení detailov nákupnej objednávky a faktúry nastáva schválenie platby a samotný proces platby, pričom je dôležitý spätne overiť, či dodávateľ platbu získal v plnom rozsahu a nemá žiadne námietky. Až v tomto kroku končí cyklus nákup – platba.

Obr.č. 3 Proces nákup – platba



Zdroj Asymmetric Solution Ltd (upravené autorom)

Jednotlivé výzvy a nápravné opatrenia v procese nákup – platba (tabuľka 2) je možné dosiahnuť predovšetkým zavedením systému elektronickej fakturácie a platby.

Tabuľka 2 Príklad výziev a opatrení v procese objednávka – inkaso

	Výzva	Opatrenie
Prijatie faktúry	Potreba párovania s nákupnou objednávkou.	Riešenie elektronickou fakturáciou s možnosťou párovania nákupnej objednávky a faktúry.
Otázky k faktúre	Všetky otázky ohľadom fakturácie a nezrovnalostí	Riešenie elektronickou fakturáciou s možnosťou elektronickej komunikácie.
Proces platby	Množstvo potenciálnych výziev predovšetkým v oblasti záväzkov ak predstavujú decentralizovanú formu: • Bezpečnosť • Trvalé procesy • Systém pre hromadné platby • Typy hromadných platieb • Prepojenia s bankou a formáty komunikácie	Existujú 4 hlavné oblasti v ktorých je možné dosiahnuť konzistentnosť: • Centralizácia platieb • Platobné systémy na riadenie • Centralizácia riadenia hotovosti • Jednotný prístup k pripojenia banke

Zdroj ING[14] (upravené autorom)

ZÁVER

Optimalizácia finančného reťazca je možná len s využitím moderných informačných technológií. Predovšetkým procesy fakturácie, reklamácie a vyrovnania skrývajú obrovský potenciál. Zmyslom procesného prístupu vo finančnom dodávateľskom reťazci je predovšetkým nahradenie neefektívnych a nákladných spôsobov modernými a jednoduchými.

Oblasť finančných procesov v dodávateľskom reťazci je oblasťou perspektívnou. Využitím techník, modelov a metód finančného manažmentu a ich aplikovaním na celý dodávateľský reťazec je možné dosiahnuť úsporu nákladov, zlepšenie prehľadnosti peňažných tokov, zrýchlenie a automatizáciu 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 znamenať prvý krok k dosiahnutiu želaného cieľa – zvýšenia konkurencieschopnosti.

[14] ING [online]. [cit. 2010.06.02.] Dostupné na internete: http://web.utk.edu/~jwachowi/INGpart3.pdf

LITERATÚRA

FRANKE, J. et al. 2005. Die Financial Chain im Supply Chain Management: Konzeptionelle Einordnung und Identifikation von Werttreibern. In: FERSTEL, O. K. et al. Wirtschaftsinformatik 2005. eEconomy, eGovernment, eSociety. Heidelberg 2005 str. 567-584

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

SKIERA, B. et al. 2004. Financial Chain Management. Prozessanalyse, Effizienzpotenziale und Outsourcing. 160 p. eFinance lab. Frankfurt am Main.

SKIERA, B., PFAFF, D.: Financial Supply Chain Management – Wie Sie Ihren Cash Cycle in den Griff bekommen! Der Controlling Berater. 2003

Businees Dictionary. [online]. [cit. 2010.05.16.] Dostupné na internete: http://www.businessdictionary.com/definition/financial-supply-chain.html

ING [online]. [cit. 2010.06.02.] Dostupné na internete: http://web.utk.edu/~jwachowi/INGpart2.pdf

ING [online]. [cit. 2010.06.02.] Dostupné na internete: http://web.utk.edu/~jwachowi/INGpart3.pdf

KONKURENCIESCHOPNOSŤ FIRMY Z POHĽADU ODHAĽOVANIA SYMPTÓMOV NEZDRAVÉHO VÝVOJA

THE COMPANY COMPETITIVENESS FROM THE PERSPECTIVE OF DEBUNKING OF THE NEGATIVE TRENDS

Peter Jamnický[1]

„Tomu, čomu sme zvykli hovoriť hospodárska kríza, je iné meno mravnej biedy. Mravná bieda je príčina, hospodársky úpadok je následok.V našej krajine je mnoho ľudí, ktorí sa domnievajú, že hospodársky úpadok možno sanovať peniazmi. Hrozím sa tohto omylu. V postavení, v akom sme, nepotrebujeme žiadne geniálne obraty a kombinácie. Potrebujeme mravné stanoviská k ľuďom, k práci a verejnému majetku. Nepodporovať bankrotárov, nerobiť dlhy, nevyhadzovať hodnoty za nič, nevydierať pracujúcich, robiť to, čo nás pozdvihlo z povojnovej biedy. Pracovať a šetriť. A urobiť prácu a šetrenie výnosnejším, žiadúcejším a čestnejším než leňošenie a mrhanie. Máte pravdu, je nutné prekonať krízu dôvery technickými zásahmi, finančnými a úverovými sa však prekonať nedá nedôvera. Dôvera je vec osobná a dôveru možno obnoviť len mravným hľadiskom a osobným príkladom".

Tomáš Baťa (1932)

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

- symptoms of negative development, cause of change, knowledge management, komplexity.

JEL Klasifikácia: M15

ABSTRAKT

The competitive improvement of companies is one of important aims of them. The improvement of the competitiveness affords oportunity to the top company managements to preoccupy appropriate market shares, which respond to their innovations. The challenge - to be successful and to win the contest – become a base for doing business. The dynamic developing of entrepreneurial environment motivates companies to pay attention to introduce the marketing techniques and adjusting procedures. The important aspekt of competitiveness is a specification of symptoms of negative development and its consequences as well.

ÚVOD

Súčasťou vývoja každej firmy sú zmeny, ktoré sú niekedy nebadané a postupné a inokedy náhle a prudké, ale v každom prípade sa s nimi firmy musia vysporiadať. Zmenám by mala

[1] Peter Jamnický Ing., asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemská cesta 1/b, Sk-852 35 Bratislava, tel.: +421 267 295 620, e-mail: jamnicky@euba.sk.

predchádzať včasná identifikácia javov, ktoré vyvolali potrebu zmien. Výsledkom identifikácie by malo byť zníženie nákladov, zvyšovanie produktivity, kvality produktov a hľadanie nových príležitostí rozvoja.

PATOLOGICKÉ SYMPTÓMY VO VÝVOJI FIRMY

Vo všeobecnosti príčiny zmien môžu byť vnútorné alebo vonkajšie, resp. sa aplikuje pri uskutočňovaní zmien metafora „studených vôd" alebo rýchlej kaskády, ale v každom prípade sú dôležité vnútorné podmienky vo firme. Vznik potreby zmeniť akýkoľvek prvok má za následok, že sa vo firme uskutoční zmena, ktorá zasiahne a ovplyvní všetky ostatné prvky. Taktiež náznaky možných zmien možno vydedukovať zo symptómov, resp. náznakov.
Na zabezpečenie včasného rozpoznania nežiadúcich javov vo firme je potrebné zistiť, lokalizovať a parametrizovať patologické symptómy. Popísanie nasledovných symptomatických vlastností a tendencií nám pomôže zistiť hĺbku prejavov symptómov nežiadúceho vývoja vo firmách.
Symptóm 1: Tendencia k cyklickým, ping-pongovým reorganizáciám
Symptóm 2: Tendencia k organizačnému riešeniu detailov
Symptóm 3: Tendencia k opačným organizačným zásahom (riešenie nedostatkov procesnej organizácie prostredníctvom reorganizácie útvarovej štruktúry)
Symptóm 4: Tendencia k organizačnému paralyzovaniu
Symptóm 5: Tendencia k organizačnému čiernemu Petrovi
Symptóm 6: Riadenie a organizovanie pod nátlakom (Management and Organization by Coercion)
Symptóm 7: Organizácia zahladzovaním a včasnou premenou (Management and Organization by Conversion)
Symptóm 8: Riadený útek (Management and Organization by Escape)
Symptóm 9: Riadenie rozptylom a upútaním (Management and Organization by Diversion)
Symptóm 10: Riadenie sľubmi (Management and Organization by Perversion)
Symptóm 11: Riadenie deštrukciou pôvodnej štruktúry
Symptóm 12: Riadenie zdržovaním
Symptóm 13: Preferovanie operačných úloh nad strategickými úlohami
Symptóm 14: Riadenie vytváraním dodatočných útvarov
Symptóm 15: Organizačný zásah potrebný v jednom útvare aplikovaný na viaceré oddelenia
Symptóm 16: Nesprávny odhad parametrov organizácie pri reorganizácii, keď sa napr. aplikujú organické prístupy na mechanický typ organizácie

Prostredníctvom týchto symptómov možno určiť a odhadnúť rozsah a hĺbku možných zmien vo firmách. Stochastičnosť jednotlivých symptómov sa prejavuje v tom, že nemožno s istotou určiť ich dôsledky na firmu. Zrýchľujúce sa zmeny len zdôrazňujú nároky správnosť identifikácie javov a následných manažérskych opatrení. Miera rizika pri rozhodovaní narastá, tým sa aj umocňuje možná chyba pri nevhodnom manažérskom rozhodnutí, čo kladie väčšiu váhu na prípravnú fázu a analytickú časť rozhodnutia. Napríklad tendencie pri riadení niektorých firiem, ktoré chcú svoj nesprávny investičný projekt kompenzovať ďalšími investíciami, a tým len oddiaľujú a prehlbujú problém z ľahkého malého problému do chronického. Naopak, neustála výzva v podobe zmeny je žiadúca, aby firemná štruktúra neskostnatela.

Tieto symptómy môžu pomôcť pri diagnostikovaní reálnej úrovne organizačného usporiadania a fungovania firmy a zároveň, aby sa dala navrhnúť nová, žiadúca a vyššia usporiadanosť. Tieto opatrenia syntetizujú útvarovú a procesnú organizáciu do vyšších foriem

adaptácie a pomáhajú alokovať čo najefektívnejšie firemné zdroje. Okrem uvedeného je žiadúce poznať aj v akom štádiu životného cyklu sa firma nachádza a podľa fázy tohto cyklu treba modifikovať manažérsky zásah.

Z organizačných zákonitostí vyplýva, že dosahovanie vyššej organizovanosti organizácie sa realizuje cez trvalé narúšanie rovnováhy a vedú k novému, resp. vyššiemu symbiotickému súladu medzi organizáciou a okolím. Dochádza k bodu zlomu, t.j. pri nárastom určitých kvantít nastáva kvalitatívny zlom, keď sa firma dostáva do nerovnováhy a musí sa uskutočniť zmena smerujúca k vyššej miere organizovanosti, resp. k nižšej miere. Z hľadiska príčin sa určujú príčiny patologických zmien, ktoré vyúsťujú do úpadku, resp. zániku firmy. Môžu sa buď prejaviť degeneráciou alebo zánikom určitej firemnej činnosti, dokonca i rapídnym rastom a prebujnelosťou útvarov a neproduktívnych procesov vo firme.

Každý organizačný systém vychádza z východiskových podmienok, ktoré umožnili vznik firmy. Tieto východiskové podmienky následne určujú ďalší rozvoj firmy v pozitívnom aj negatívnom význame. Proces organizovania firmy sa skladá z dvoch vzájomne sa doplňujúcich stránok, t.j. vznik firmy a následné opakovanie sa procesov, ktoré boli dané pri vzniku firmy.

Pri úvahách o výbere vhodnej formy zmeny treba mať na pamäti, že najmä organizačná štruktúra firmy ako statický spôsob usporiadania má svoj hlavný účel - stabilizovať podnikanie firmy tak, aby procesy prebiehajúce vo firme mali relatívne nemenné podmienky. Napriek tomu, by organizačná štruktúra my mala byť aj do určitej miery pružná, aby nedochádzalo k organizačnému konzervativizmu, ktorý môže zabraňovať vo vývoji firmy. Niektoré organizácie by najradšej stále "ležali na oddelení intenzívnej starostlivosti" centrálnych, resp. nadriadených orgánov, aby mohli v pokoji prijímať a navnivoč obracať "infúziu" zo štátneho rozpočtu.

APLIKOVANIE ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU VO FIRME V CELEJ JEJ KOMPLEXITE

Jednou z firiem, ktorej sa podarilo adaptovať sa na vonkajšie prostredie a na zmeny z neho vyplývajúce je Thermo/Solar. Spoločnosť THERMO/SOLAR Žiar s.r.o. Žiar nad Hronom je jeden z najvýznamnejších európskych výrobcov termických slnečných kolektorov, bola založená 1.1.1992. Už v dobe jej vzniku stavala na viac ako dvadsaťročných vývojových a výrobných skúsenostiach svojich zakladateľov - hliníkarenského podniku ZSNP a.s. Žiar nad Hronom a Thermo|solar Energietechnik Regensburg, vtedy jedného z najväčších výrobcov slnečných kolektorov v Nemecku. Zakladatelia spoločnosti THERMO/SOLAR Žiar s.r.o. Žiar nad Hronom, vrátane spoločnosti samotnej, vyrobili počas svojej viac ako 35 ročnej existencie stovky tisíc solárnych systémov využívaných hlavne na prípravu teplej vody, ohrev vody v bazénoch, vykurovanie, výrobu priemyselného tepla a iné špeciálne účely. Stručný historický vývoj firmy je nasledovný:

- 1972 – 1974 zakladateľ spoločnosti thermo|solar Regensburg Bernd Kellner z Nemecka nainštaloval prvé termické kolektory spolu s tepelnými čerpadlami na 21 rodinných domoch v solárnej dedine Petzold, Bavorsko.
- 1978 – začiatok výskumu, vývoja a výroby termických slnečných kolektorov v Závode SNP n.p. Žiar nad Hronom pod vedením Jindřicha Balouna.

- 1982 – spustenie priemyselnej výroby celohliníkových solárnych kolektorov typu SALK so selektívnou konverznou vrstvou v Závode SNP n.p. Žiar nad Hronom, ktoré ako jedny z prvých v Európe mali selektívnu konverznú vrstvu.
- 1985 – Štátna komisia pre vedecký a investičný rozvoj Československej socialistickej republiky udelila spoločnosti „Osvedčenie o technickej pokrokovosti kolektorov typu SALK“.
- 1987 – vákuový kolektor HVL, predchodca typu H400 V získal bavorskú štátnu cenu. V konštrukcii kolektoru bola prvý krát v Európe použitá vaňa vyrobená z hliníko – horčíkovej zliatiny hlbokoťažným lisovaním.
- 1990 – začiatok obchodnej spolupráce medzi thermo|solar Regensburg a Závodom SNP n.p. Žiar nad Hronom.
- 1992 – založenie spoločného nemecko-slovenského podniku THERMO/SOLAR Žiar s.r.o.
- 1993 – začatie výroby slnečných kolektorov s lisovanou kolektorovou vaňou z hliníko-horčíkovej zliatiny v Žiari nad Hronom.
- 1995 – THERMO/SOLAR Žiar s.r.o. Žiar nad Hronom bol ocenený medailou nadštandardnej kvality Slovak Gold.
- 1996 – 1997 – prenesenie nemeckej časti výroby z Regensburgu do Žiaru nad Hronom.
- 1997 – spustenie veľkosériovej výroby inovovaného typu plochého vákuového kolektora TS400 v Žiari nad Hronom (doposiaľ jediný priemyselným spôsobom vyrábaný plochý vákuový kolektor na svete).
- 1999 – založenie spoločnosti thermo|solar AG Landshut Johannom Kollmannsbergerom, ktorá prebrala 50 %-ný obchodný podiel v žiarskej spoločnosti .
- 2004 – odkúpenie 50% obchodných podielov v THERMO/SOLAR Žiar s.r.o. od ZSNP a.s. dvoma fyzickými osobami.
- 2005 – certifikácia systému manažmentu kvality podľa ISO 9001:2000 .
- 2005 - 2006 postupné zavádzanie výroby unikátnej, patentovo chránenej konštrukcie absorbéra.
- 2006 – slnečný kolektor TS 310 bol prvým slovenským výrobkom, ktorý získal európsku značku kvality Keymark.
- 2007 – zlepšenie statických parametrov a zvýšenie „priateľskosti montáže“ inováciou podporných konštrukcií.
- 2008 – všetky typy vyrábaných slnečných kolektorov majú európsky certifikát kvality Solar Keymark.
- 2009 – modernizácia výroby slnečných kolektorov s cieľom viac ako zdvojnásobiť výrobné kapacity spoločnosti.

Založením spoločného podniku sa Žiarskym výrobcom slnečných kolektorov uľahčil prístup na západoeurópske trhy, čo bolo spojené nielen s rýchlym zvyšovaním objemu, ale aj kvality ich výrobkov. Kvalita slnečných kolektorov bola pozitívne ovplyvnená vzájomným dopĺňaním know-how oboch partnerov: vysokoúčinnej selektívnej konverznej vrstvy - vkladu slovenského spoločníka a progresívnej hliníkovej vane kolektora lisovanej hlbokoťažným spôsobom - vkladu nemeckého spoločníka. V roku 1997 sa začal v Žiari nad Hronom vyrábať inovovaný typ plochého vákuového kolektora, ktorý dodnes predstavuje absolútne svetové prvenstvo v tejto oblasti podnikania. Medzi jeho hlavné prednosti patrí vysoká účinnosť pri relatívne nízkych investičných nákladoch aj v oblasti vyšších výstupných teplôt, čo ho predurčuje na prípravu priemyselného tepla alebo prikurovanie budov.

Kolektory TS patria k dlhodobo najspoľahlivejším potvrdili aj výsledky rozsiahleho prieskumu stavu solárnych zariadení namontovaných v rokoch 1977 až 1984, publikovaného v r. 1997, ktorý vecne zabezpečovalo Výskumné centrum Jülich z finančných prostriedkov nemeckého Spolkového ministerstva pre vzdelávanie, vedu, výskum a technológie. Dodnes na mnohých miestach Čiech a Slovenska možno nájsť pracujúce slnečné kolektory SALK vyrobené pred 25 až 30 rokmi v Žiari nad Hronom.

THERMO/SOLAR Žiar s.r.o. Žiar nad Hronom permanentne investuje nielen do výskumu a vývoja, aj do ekologizácie výroby. Výsledkom tohto snaženia je 100 % regenerácia anodizačného a vyfarbovacieho roztoku z galvanickej linky na výrobu selektívnych konverzných vrstiev a technológia na čistenie oplachových vôd. Spoločnosť v súčasnej dobe disponuje výrobnou kapacitou na úrovni 140 tisíc m^2 kolektorov ročne, ktorá sa do začiatku roka 2010 zvýši na viac ako dvojnásobok. Ako jeden z mála výrobcov na svete má na jednom mieste sústredené hlbokoťažné lisovanie kolektorových vaní, výrobu selektívnych konverzných vrstiev a finálnu montáž slnečných kolektorov. Ďalej vyrába všetky typy konštrukcií na upevnenie kolektorov a kompletizuje ucelené solárne systémy.

Existuje celý rad príkladov z rôznych kútov sveta, kde kolektory TS pracujú v extrémnych podmienkach alebo na neštandardných spôsoboch využitia tepla. Ako príklady možno uviesť inštaláciu vákuových plochých kolektorov na Umwelt-Forschungszentrum Zugspitze vo výške 2650 m nad morom v nemeckých Alpách alebo zariadenie na odsoľovanie morskej vody v Ománe. Ako technicky zaujímavú realizáciu je možné uviesť aj objekt ústavu sociálnej starostlivosti v Slatiňanoch v Čechách, kde sa solárnym teplom pokrýva 87 % potrieb tepla na kúrenie a prípravu teplej vody vďaka sezónnemu zásobníku tepla o objeme jeden milión stotisíc litrov vody a spolupráci kolektorov s tepelným čerpadlom.

V západnej Európe sa slnečné kolektory rôznych výrobcov často porovnávajú pomocou tzv. „výkonovej ceny“, t.j. ceny jednotky získaného tepla vypočítanej ako podielu investičných nákladov k reálnemu tepelnému zisku v definovaných prevádzkových podmienkach. Kolektory spoločnosti THERMO/SOLAR Žiar s.r.o. sa v takýchto porovnaniach umiestňujú vždy na najvyšších priečkach. Udržať a ďalej zlepšovať túto pozíciu zostáva hlavnou úlohou spoločnosti aj v nasledujúcich rokoch.

Spoločnosť kladie prvoradý dôraz na kvalitu,výskum a vývoj. Vlastní unikátne zariadenia na meranie kvality selektívnych vrstiev, solárnych skiel a výkonových parametrov kolektorov. Spolupráca s domácimi i zahraničnými univerzitami a výskumnými ústavmi prináša neustále zdokonaľovanie výrobných procesov a výrobkov. Na kolektory a nosné konštrukcie poskytuje záruku na dobu 12 rokov. Významnou je aj školiaca, poradenská a propagačná činnosť v oblasti aktívneho využívania solárneho tepla. Spoločnosť je oficiálnym školiacim partnerom Svetovej banky pre problematiku využívania solárneho tepla.

Chaos a neprehľadnosť narastajú s tým, že nemožno presne predvídať chovanie sa firmy na trhu. Nové trhové skutočnosti si vyžadujú pružnosť a rýchlosť pretransformované do vhodnej adaptačnej reakcie (bezprostredné štádium po zmene vonkajšieho prostredia-mobilizácia firemných zdrojov, štádium odolnosti – vyrovnanie sa so vplyvom vonkajšieho prostredia s tým, aby adaptačná reakcia sa týkala čo najmenšej oblasti riadenia firmy a štádium vyčerpania – nastáva vtedy, keď výzva pôsobí príliš dlho alebo je nezvládnuteľná; v tomto prípade dochádza už k nedostatku firemných zdrojov v rôznej forme).Najväčším rizikom sprevádzajúcim zmeny je ich rýchlosť a nedostatok informácií na analytické hodnotenie stavu firmy.

Poznanie týchto symptómov pomáha manažment firmy poznať, prečo firma funguje tak ako funguje, najmä keď sú v jej štruktúre zabudované prvky nestability, ktoré narušujú jej rovnovážny vývoj. Následné manažérske opatrenia sú plytvaním firemných zdrojov, ak sa nepozná skutočná príčina problémov a sa zbytočne vynakladajú prostriedky, ktoré by sa nemuseli vynakladať, ak by sa poznala pravá príčina problémov. Taktiež sa riešia dôsledky a nie príčina, čo spôsobuje zložité formy prepletenia kauzalít.

ZÁVER

Manažment firmy by mal mať schopnosť komplexne identifikovať "defekty" vo vývoji firmy. Týmto spôsobom možno dôjsť k správnej syntéze manažérskych analytických organizačných pozorovaní a následných dôsledkov v podobe rozhodnutí. V niektorých firmách sa rôzne druhy symptómov považujú za rôzne fantómy a hrozby, ktoré naháňajú strach, v dôsledku čoho sa môžu prijať neadekvátne nápravné opatrenia manažmentom firmy.
Manažment firiem pri podnikaní má jedinú istotu, že zmeny sa nikdy neskončia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ČOREJ, J.: Univerzity, priemysel a partnerstvo. Doktorantské štúdium a transfer poznatkov. Žilina: Žilinská univerzita/EDIS 2006, s. 187 - 192. 215 s. ISBN 80-8070-526-7.
2. KASSAY, Š.: Podnik a podnikanie. Bratislava: VEDA, 2006. ISBN 80-224-0775-5.
3. *Thermo/Solar Žiar s.r.o. – Historické míľniky* [online]. 1996, posledná aktualizácia 2.1.2009 [cit. 2009-12-03]. Dostupné z: <http//: www.thermosolar.sk>.

RIADENIE HODNOTY PODNIKU A MODERNÉ METÓDY HODNOTENIA FINANČNEJ VÝKONNOSTI PODNIKOV

VALUE BASED MANAGEMENT AND MODERN METHODS FOR FINANCIAL PERFORMANCE EVALUATION

Marianna Janisová, Zuzana Jánošová[1]

KEY WORDS:

Value based management, accounting and economic performance, Economic value added, Market Value Added, CFROI, Economic profit, IN Index, INFA .

JEL Klasifikácia: M29

ABSTRACT

Methods for financial performance analysis in today´s era of economics are continuously evolving and classical methods are starting to be considered as something not sufficient and obsolete. Every company is a subject of continuous changes of environment and the pressure of competitors. That is why it is necessary, that in order to understand what are the drivers of the value growth, adequate methods of company performance measurement are to be implemented. Not all companies are aware of the fact, that classical methods of analysis are today already a very weak mean for understanding on how to gain top position on the ladder of market value. With the development of companies new concept of management is evolving with a focus on the maximisation of company value for its shareholders, customers but also employees called **Value Based Management.**

ÚVOD

Metódy analýzy fiančnej výkonnosti podnikov sa v súčasnosti neustále vyvíjajú a klasické metódy začínajú byť považované za niečo prekonané, a častokrát aj menej výpovedné. Vzhľadom k tomu, že každý podnik sa musí vysporiadavať s neustálymi zmenami na trhu a s tlakom konkurencie, je nevyhnutné získať pochopenie o tom, ktoré sú reálne a trvalé zdroje rastu hodnoty podniku pre všetkých jeho stakeholderov. To je dôvod prečo už podniku nestačí využívať len klasické a zastarané metódy hodnotenia výkonnosti, ale je potrebné implementovať nové, moderné metódy hodnotenia podnikovej výkonnosti. So zmenami, ktoré prebiehajú v podnikoch, sa rozvíjajú aj nástroje na zvyšovanie ich výkonnosti. Rozvíja sa tzv.

[1] Mgr. Marianna Janisová, Katedra podnikového manažmentu, tel. č. 042/4675167, marianna161@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Anna Harumová, Phd.;
Ing. Zuzana Jánošová, Katedra podnikového manažmentu, tel. č. 02 67295656 zuzana.janosova1@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Anna Harumová, Phd.;

hodnotový manažment – Value Based Management VBM, ktorý sústreďuje svoju pozornosť na hodnotu firmy pre majiteľov, zákazníkov ale aj zamestnancov s cieľom zlepšiť riadenie firmy a definovať nové ciele zodpovedajúce novodobým trendom.[2]

ÚLOHA FINANČNÉHO MANAŽMENTU V RIADENÍ HODNOTY PODNIKU

Keď sa lepšie prizrieme tomu, aké je nasmerovanie finančných aktivít v podnikoch, zvyčajne uvidíme množstvo účtovných aktivít: spracovanie pohľadávok, fakturácie zákazníkom, administráciu miezd, finančný reporting a pod. Zvyčajne je väčšia časť kapacít finančného riadenia využívaná na spracovanie účtovných transakcií. Menej než 30% kapacít finančného riadenia je využitých na "reálny" finančný manažment s pridanou hodnotou, napr. na hodnotenie výkonnosti podniku, manažment rizík, prognózovanie, strategické plánovanie, investičné analýzy, analýzu konkurencie, a pod. Toto sú oblasti, kde vzniká pravá hodnota podniku.

Preto, keď hovoríme o vytváraní hodnoty podniku ako o základnom cieli existencie podniku, prvým krokom finančného riadenia by mal byť posun od tradičného účtovníctva k finančnému manažmentu, ktoré sa sústreďuje na aktivity s pridanou hodnotou, t.j. na také aktivity, ktoré majú dopad na zlepšujúcu sa výkonnosť podniku a teda umožňujú riadiť a zvyšovať hodnotu podniku.

Tento proces transformácie si však vyžaduje zmenu v prístupe, ktorým meriame výkonnosť podniku. Vo finančnom riadení ako aj v celom podniku by mal byť dôraz na zvyšovanie hodnoty podniku, čo neznamená nevyhnutne dôraz na vyšší zisk a výnosy. Aby sme takto mohli pretransformovať finančné riadenie podniku, musíme pochopiť, prečo účtovníctvo a účtovné ukazovatele nenapomáhajú riadeniu tvorby hodnoty.

Účtovníctvo skresľuje pravé indikátory hodnoty a následne zapríčiňuje nesprávne pochopenie ekonomickej a finančnej výkonnosti. Súvaha hovorí o celkovom množstve investovaného kapitálu, ale nepovie nič o tom, aký je tento kapitál úspešný, resp. nepovie, či získané aktíva zarobili viac než boli náklady na získanie vynaloženého kapitálu. Napríklad, ak by sme minuli 45000 € na získanie vzdelania na prestížnej svetovej univerzite, účtovníctvo by túto investíciu zaevidovalo ako náklady. Avšak, keď sa pozrieme na ekonomickú výkonnosť, uvedomíme si, že táto investícia zabezpečuje podstatne zvýšené budúce peňažné toky počas našej pracovnej kariéry. Preto účtovná výkonnosť a ekonomická výkonnosť sú dramaticky odlišné.

Ďalším príkladom sú nízkokapitalizované spoločnosti, hlavne internetové spoločnosti ako napríklad Ebay alebo Facebook. Napriek slabým výnosom, trhová hodnota týchto spoločností sa šplhá strmo hore. Čo sa teda vlastne deje? To, že hodnotu spoločnosti určuje trh na základe toho, čo očakáva v budúcnosti, a nie na základe minulých výnosov spoločnosti. Finančné výkazy nie sú schopné identifikovať pravé zdroje a indikátory hodnoty na trhu. Preto je nevyhnutné aby sa finančný manažment posunul od meraní účtovnej výkonnosti a začal myslieť v medziach ekonomickej výkonnosti. Ľudský kapitál, informačné technológie, nové myšlienky výskumných projektov, inovatívny marketing, kľúčoví strategickí partneri a podobne, to všetko nazývané aj pojmom intelektuálny kapitál, to je kľúč k tvorbe skutočnej hodnoty, ale vo finančných výkazoch sú tak dobre skryté (ak tam vôbec sú), že by sme ich tam ťažko hľadali.

---

[2]GALLO, P. *Marketingový controlling*. [online] 2008, [cit.25.10.2010] Dostupné na internete < http://www.dominanta.sk/MarkContr.htm>

Ďalším dôležitým krokom je samozrejme aj vyváženie finančných výkazov s nefinančnými formami merania výkonnosti. Identifikácia silných a slabých stránok podniku, snaha o zmeranie nefinančných častí, ktoré budú hlavnými prvkami tvorby hodnoty. Posun k jednému a jednotnému systému správy dát vo forme data warehouse môže pomôcť synergizovať intelektuálny kapitál organizácie. Rozvoj lepších analytických prostriedkov môže zlepšiť process rozhodovania. Toto sú spôsoby ako finančný manažment môže vytvoriť skutočnú hodnotu.

RIADENIE HODNOTY PODNIKU

Zatiaľ sme sústredili našu pozornosť na to, ako finančné riadenie môže napomôcť vytvoriť vyššiu hodnotu pre organizáciu. Je potrebné ísť nad rámec tradičného účtovníckeho modelu a pochopiť, že úspech nie je už naďalej meraný výhradne prostredníctvom zisku na akciu, ale hlavne prostredníctvom súčasnej hodnoty budúcich peňažných tokov.

Ďalším z hlavných faktorov tvorby hodnoty podniku je **nevyhnutnosť investovať do aktív, ktoré zabezpečia návratnosť vyššiu než sú náklady kapitálu**. To znamená, že podnik musí manažovať aktíva v súlade s nasledovným:

- peňažné toky sú rovnako dôležité, ak nie viac, ako výnosy
- nové investície do aktív si musia na seba zarobiť generovaním pozitívnych čistých súčasných hodnôt.
- existujúce aktíva sú neustále monitorované z pohľadu ekonomickej výkonnosti a podnikové portfólio aktív sa stale mení s cieľom zvyšovania hodnoty a rastu podniku.

Ďalším z radu faktorov tvorby hodnoty môže byť akceptácia a využitie faktu, že finančné oddelenie môže byť vedúcim prvkom pre celú organizáciu v rámci tvorby hodnoty podniku. V praxi však viac než polovica (53%) seniorov vo finančnom manažmente podnikov uvádza, že informácií je v podniku evidovaných mnoho, ale nie sú štruktúrované, relevantné alebo zacielené na to, aby z nich boli vyvodené konkrétne opatrenia a iba 9% verí, že excelujú v zbere, interpretácii a komunikácii relevantnej informácie manažmentu spôsobom, ktorý umožňuje podniku rásť.[3] Zisťujeme teda, že tu je priestor na zmeny. Je to predsa finančné oddelenie, ktoré zvyčajne rozumie a interpretuje podstatu aktivít všetkých ostatných oddelení v podniku a je to teda hlavne finančné oddelenie, ktoré môže úplne pochopiť princípy tvorby hodnoty podniku, ktoré sa skrývajú kdesi v pozadí. Predtým však než sa podnik rozhodne začať s touto odvážnou novou stratégiou hodnotového manažmentu, je potrebné najprv pretransformovať finančné aktivity podniku do „skutočného“ finančného oddelenia. Aj pán Robert Darretta, CFO pre Johnson & Johnson povedal, "Financie podniku vytvárajú hodnotu tak, že majú najlepších biznis ľudí, a nie najlepších účtovníkov“. Tento **koncept "business ľudí" vo finančných funkciách podniku** sa pre optimálnu tvorbu hodnoty musí stať súčasťou celej organizácie.

Ďalšou z oblastí, kde finančné riadenie môže hrať vedúcu úlohu v tvorbe hodnoty je prostredníctvom **finančných reštrukturalizácií**. Existuje množstvo dôvodov, prečo sú finančné reštrukturalizácie vhodné, ako napríklad zlepšenie alokácie zdrojov medzi obchodnými oddeleniami, divíziami, či namierenie pozornosti obchodníkov na to, čo je dôležité ako aj zlepšovanie úverových vyhliadok podniku. Reštrukturalizácie môžu mať rôznu

[3] The agile CFO. Enabling the innovation path to growth. IBM Business institute for value. USA 2006 http://www-935.ibm.com/services/it/gbs/pdf/g510-6549-00-agilecfo.pdf

formu ako napr. zmena v celkovom podnikaní prostredníctvom nového joint venture, novej akvizície, predajom obchodnej jednotky, využitím franchisingu, resp emisiou akcií či obligácií, spätným odkupom cenných papierov, zmenou formy podnikania, likvidáciou časti obchodu a pod.

Ako sme naznačili vyššie, potrebujeme teda nový spôsob ako merať tvorbu hodnoty v podniku. Je potrebné poznamenať, že hoci teória riadenia hodnoty je relatívne nová, nové závery a myšlienky stale prichádzajú. Taktiež, keďže toto je stále len rozvíjajúca sa oblasť, je dôležité pre podniky neklásť celý dôraz len na jeden systém merania. Najopatrnejším prístupom k meraniu hodnoty by bolo použiť kombináciu rôznych metrík pri riadení hodnoty v podniku.

PROBLÉMY S MERANÍM HODNOTY PODĽA TRHOVEJ CENY AKCIÍ

Hoci by bolo jednoduché odvolať sa na ceny akcií na trhu ako indikátora hodnoty podniku, pravda je taká, že trhové ceny nemusia presne vyjadrovať hodnotu spoločnosti, pretože:

a) Trhové ceny môžu byť ovplyvňované trhovými silami, ako napríklad všeobecnými ekonomickými podmienkami, očakávaniami inflácie a pod. Existuje široká škála faktorov, ktoré vplývajú na tvorbu trhovej ceny cenných papierov. Trhové ceny akcií nie sú ovplyvňované výlučne hodnotou podniku.
b) Ceny akcií na trhu neodrážajú skrytú hodnotu podniku. Toto je evidentné napríklad vtedy, keď sa spoločnosť rozhodne pre odčlenenie istej činnosti alebo skupiny ľudí z materskej firmy (tzv spin off). Dokonca aj rozdelenie akcie môže generovať vyššie hodnoty.

Iný problém, ktorému čelíme pri meraní hodnoty prostredníctvom trhových cien je ten, že nechceme, aby manažéri boli zodpovední za veci, ktoré nemôžu kontrolovať. Je dôležité používať merania hodnoty, ktoré sú kontrolovateľné manažmentom. Ak by sme brali manažérov za zodpovedných za trhové ceny spoločnosti, môžu potom skúšať implementovať praktiky, ktorými môžu manipulovať trhové ceny cenných papierov. Napríklad ak CEO oznámi znižovanie nákladov s cieľom zvýšiť trhovú cenu akcií. Ceny akcií idú hore a manažment získa ilúziu o tom, že reštrukturalizačné programy sú dobrým zdrojom tvorby hodnoty. Pravda je, že z dlhodobého pohľadu, reorganizácie typu znižovania miezd neposkytujú podniku dlhodobo udržateľnú hodnotu. Ktokoľvek môže znižovať náklady znižovaním miezd.

Je potrebný lepší prístup k meraní hodnoty. Môžeme sa vrátiť späť k účtovným ukazovateľom ako napríklad ukazovateľom typu ROA či ROE? Odpoveď je nie, pretože ukazovatele tvorby hodnoty musia napĺňať 2 parametre[4]:

1. Musia sa sústreďovať na cash flow a nie z účtovníctva odvodené výnosy
2. Musia zohľadňovať všetky náklady, spojené s kapitálom, ktorý sme investovali, keďže aj aktíva so sebou nesú náklady.

[4] MATT H. EVANS. *Creating value through financial management*. 1999. [cit. 25.10.2010] Dostupné na internete <www.exinfm.com/training/course08.doc >

MODERNÉ METÓDY HODNOTENIA VÝKONNOSTI PODNIKU

Riešenie merania hodnoty a výkonnosti podniku sa hľadá predovšetkým v použití peňažných tokov a na nich postavenej oceňovacej metódy DCF (diskontovaný cash flow). Nevýhodou metódy DCF však je, že je síce vhodná pre výnosové oceňovanie podniku, ale podstatne menej sa hodí ako súčasť bežného riadenia. Autori Maříková a Mařík uvádzajú niekoľko dôvodov pre toto tvrdenie[5]:

a) na všeobecnej úrovni je rad autorov presvedčených, že sa jedná o krok späť, keby sme sa chceli opierať o pohľad na podnik, ktorý bol založený iba na analýze peňažných tokov.
b) pojmy a veličiny potrebné pre prepočty metódou DCF sú pre bežnú prax relatívne vzdialené, pretože tá sa opiera o dnes bežné aktuálne účtovníctvo.
c) metóda DCF nie je príliš použiteľná ako nástroj bežného riadenia podniku a jeho častí a nie je teda možné na nej stavať ukazovatele zainteresovanosti manažérov.

Na druhej strane bolo preukázané, že peňažné toky a z nich plynúce oceňovanie podniku majú so skutočne dosahovanou vnútornou hodnotou užšiu súvislosť ako zisk na akciu a ukazovatele typu ROE.

Bolo preto treba nájsť ukazovateľ, ktorý by :

- vykazoval čo najužšiu väzbu na hodnotu akcií (shareholder value) a táto väzba by mala byť preukázateľná štatistickými prepočtami;
- umožňoval využiť čo najviac informácií a údajov poskytovaných účtovníctvom vrátane ukazovateľov, ktoré sú na účtovných údajoch postavené. Táto požiadavka smeruje jednak ku zníženej pracnosti prepočtu a jednak ku zvýšeniu komunikatívnosti s predchádzajúcou praxou;
- prekonával doterajšie námietky proti účtovným ukazovateľom postihujúcim finančnú efektívnosť. Predovšetkým je treba, aby zahŕňal kalkuláciu rizika;
- umožňoval hodnotenie výkonnosti a zároveň ocenenia podniku.

Uvedeným požiadavkám vyhovujú práve ukazovatele, ktoré sú postavené na koncepcii ekonomických ziskov. Medzi nové(moderné) metódy hodnotenia finančnej výkonnosti podniku preto zaraďujeme:

a) Ekonomickú účtovnú hodnotu – EVA
b) Hodnotu pridanú trhom – MVA
c) Economic profit
d) Peňažnú pridanú hodnotu – CVA
e) Model INFA
f) IN Index
g) CFROI – Cash Flow výnosnosť z investície

UKAZOVATEĽ EVA

Ukazovateľ EVA t.j. ekonomická pridaná hodnota je novým ukazovateľom výkonnosti podniku, ktorú v roku 1993 vyvinula americká poradenská spoločnosť a hneď si získal oprávnenú obľúbenosť. Nielen že odstraňuje nedostatky klasických ukazovateľov rentability typu ROA, ale zahrňuje do výsledku aj kapitálovú štruktúru a hlavne faktor rizika vo forme

[5] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: EKOPRESS, 2001. 70 s

WACC.[6] Využíva sa aj na stanovenie hodnoty podniku a zastupuje novú koncepciu hodnotenia podniku, ktorá je založená na základe postavenia vlastníkov a maximalizácii zhodnotenia vložených peňazí. Pomocou tohto ukazovateľa vieme zistiť, či spoločnosť vytvára hodnotu len na prežitie alebo ju zvyšuje, a teda je vítaným ukazovateľom pre strategických investorov či veriteľov daného podniku. Tento významný ukazovateľ vychádza z hodnoty čistého prevádzkového zisku zvýšeného o úroky inak nazývaný skrátene NOPAT, z hodnoty celkového investovaného kapitálu C ako aj z priemerných nákladov kapitálu označovaných ako WACC. Aby manažér či finančný analytik zistil hodnotu ukazovateľa EVA musí od hodnoty čistého prevádzkového zisku zvýšeného o úroky odpočítať hodnoty dosiahnutej vynásobením priemerných nákladov kapitálu s celkovým investovaným kapitálom.

UKAZOVATEĽ MVA

Ďalším z moderných ukazovateľov, ktorým finanční analytici zisťujú výkonnosť podniku je ukazovateľ MVA resp. hodnota pridaná trhom, ktorá je vyjadrením trhovej hodnoty po odpočítaní účtovnej hodnoty. Tento ukazovateľ je kľúčovým faktorom k rozhodnutiu podniku obchodovať akcie s prémiou a to vtedy, keď hodnota kapitálu investovaného do podniku bude nižšia ako trhová hodnota podniku. Naopak akcie sú obchodované so stratou vtedy, ak náklady kapitálu sú vyššie ako výnosnosť podniku. Veličina MVA je vypočítateľná viacerými spôsobmi a to napríklad pomocou

MVA = celková trhová hodnota podniku – celkový investovaný kapitál

Pri variante, kde je trhová hodnota rovnaká ako účtovná hodnota sa hodnota pridaná trhom dá vyjadriť nasledovne:

MVA = trhová hodnota vlastného kapitálu – účtovná hodnota vlastného kapitálu

Môžeme tiež povedať, že hodnota MVA je vlastne súčasná hodnota všetkých budúcich hodnôt EVA. Podniky by sa mali do budúcna snažiť o čo najvyššiu hodnotu MVA a to tak, že navýšia vložený kapitál, pretože hodnota ukazovateľa MVA sa zvýši iba vtedy, ak náklady na kapitál sú menej výnosné ako investovaný kapitál.

ECONOMIC PROFIT

Ukazovateľ nazývaným ako Economic profit je obmenou modelu EVA, ktorý bol zamýšľaný predovšetkým ako istý druh oceňovania či ako pomôcka k hodnoteniu výkonnosti a výnosnosti podniku. Pri tejto metóde je kladený veľký dôraz na použitie metódy pri oceňovaní podniku. Má tri odlišnosti oproti modelu EVA:[7]

a) prevádzkový (výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti) zisk po upravených daniach sa označuje ako NOPLAT *(net operating profit less adjusted taxes)*,
b) hodnota aktív potrebných k prevádzkovaniu je označovaná ako „ investovaný kapitál“,
c) úpravy, ktorými od účtovných aktív dospejeme k investovanému kapitálu sú oproti metóde EVA obmedzené.

---

[6] HARUMOVÁ, A. a kol.. *Stanovenie hodnoty majetku : hlavné aspekty ekonomickej znaleckej a expertnej činnosti*. Bratislava : Iura Edition, [2008]. s. 354.

[7] *Dominanta-slovník* [online] [cit. 30.05.2010]Dostupné na internete<http://www.dominanta.sk/slovnik_E.htm>

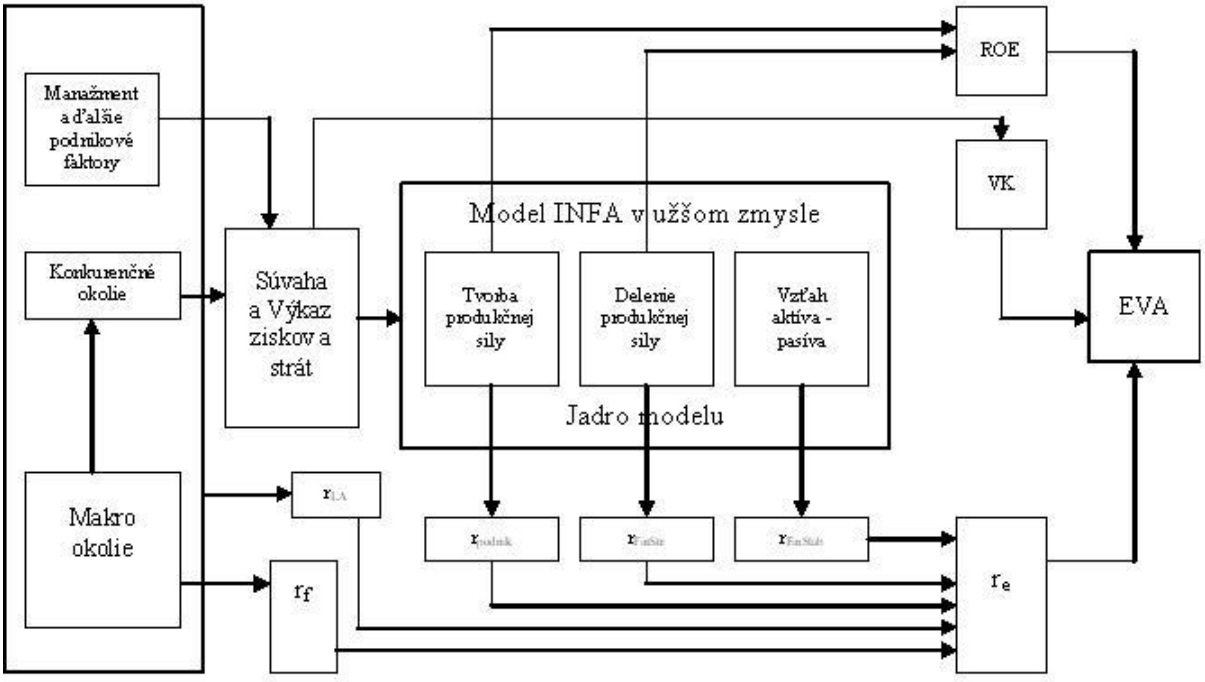
UKAZOVATEĽ CVA

Označenie CVA je skrátenou formou peňažnej pridanej hodnoty, pomocou ktorej vyjadrujeme kapitalizáciu čistých výnosov a pracuje s určitým variantom peňažných tokov. Je vlastne formou ekonomického zisku. Podstata vychádza zo štyroch dominujúcich faktorov, za ktoré za považujú investície, peňažné toky, doba životnosti a náklady na kapitál. Hodnotu CVA sa určuje rozdielom prevádzkových zdrojov (Operating Cash flow) a ich použitia (Operating Cash flow Demand).

MODEL INFA

Model INFA bol vyvinutý v rámci ekonomického výskumu manželov Neumaierových, ktorý je prostriedkom pre aplikáciu filozofie Shareholder Value. Je nástrojom na prepojenie záujmov zamestnancov so záujmami majiteľov podniku ako aj pre aplikáciu teórie riadenia hodnoty od vnútropodnikovej úrovne až po makroúroveň. Analyzuje faktory, ktoré prispievajú k tvorbe hodnoty a premieta vplyv rozhodnutí na hodnotu pre akcionárov podniku. Tento model nechápe podnik ako izolovaný systém, ale ako súčasť širšieho okolia. Základná myšlienka je v tom, že predpokladá, že všetky vplyvy pôsobiace na podnik sa aj tak nakoniec skôr či neskôr premietnu do účtovníctva podniku.

Obrázok č.1: *Model INFA*



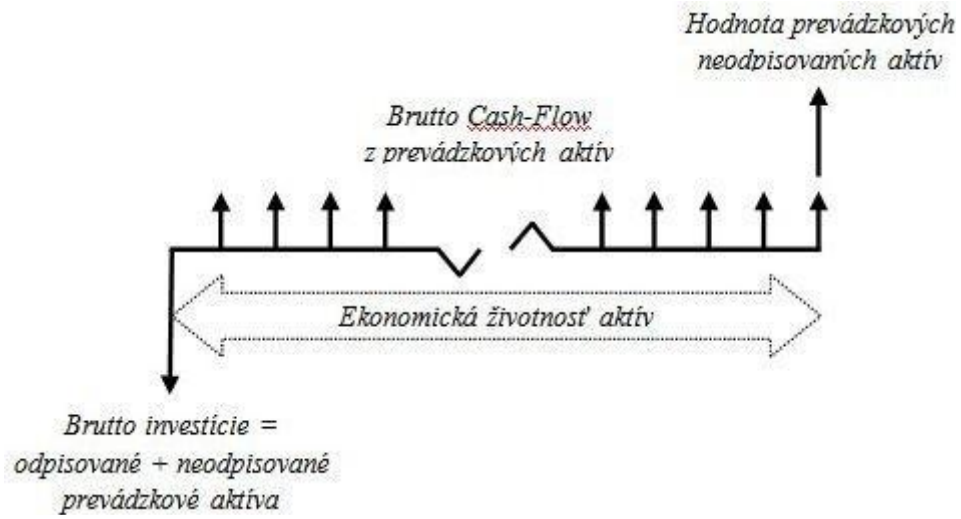
Zdroj: NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy.* Praha: GRADA Publishing, 2002. 215 s

MODEL CFROI

Cash Flow výnosnosť z investície alebo skrátene CFROI je komplexným nástrojom na meranie výkonnosti podniku, ktorý dokáže merať tvorbu hodnoty nezávisle na veľkosti aktív a má schopnosť porovnávať rôzne veľké podniky pôsobiace v rozličných odvetviach. Je

metódou odvodenou z diskontovaných peňažných tokov. V tomto prípade ide vlastne o súčet diskontovaných čistých peňažných príjmov za celú existenciu podniku. Hodnota ukazovateľa je vyjadrením prevádzkovej výkonnosti, kde kladná hodnota znamená, že podnik vytvoril hodnotu pre svojich akcionárov za sledované hodnotené obdobie. Opačná hodnota reflektuje zníženie tejto hodnoty. Na určenie CFROI sa využíva Brutto CF (*Gross CF*), Brutto investičná báza (*Gross investment*). Koncová hodnota neodpisovaných aktív a doba životnosti odpisovaných aktív. Ak by sa zistilo, či podnik dosiahol novú hodnotu, musí sa najskôr porovnať s priemernými váženými nákladmi kapitálu inak označované ako WACC. Povedať, že podnik vytvoril novú hodnotu môžme vtedy, ak hodnota priemerných vážených nákladov bude menšia v porovnaní s hodnotou CFROI.

Obrázok č.2: *Podstata ukazovateľa CFROI*



Zdroj: MADDEN, B. J.: CFROI valuation: A total system approach to valuing the firm. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002, s. 16.

IN INDEX

Na zistenie, či firma vytvára alebo nevytvára ekonomickú pridanú hodnotu finanční analytici používajú IN Index a to vtedy, ak nevedia pracovať s trhovými cenami akcií vďaka jej zlej vypovedacej schopnosti resp. ak náklady na kapitál nie je možné relevantne určiť. Tento ukazovateľ je vhodný, nakoľko nezahŕňa náklady na kapitál.

$$IN = -0,017*A / CZ + 4,573 *EBIT / A + 0,481 * V / A + 0,015 * OA / (KZ + KBU)$$

kde sú:
A aktíva
CZ cudzie zdroje
EBIT zisk pred úrokmi a zdanením
V výnosy
OA obežné aktíva
KZ krátkodobé záväzky
KBU krátkodobé bankové úvery a finančné výpomoci.

Či podnik tvorí alebo netvorí hodnotu zistíme porovnaním hodnôt škály s hodnotou IN Indexu nasledovne:

IN 2,07 – podnik tvorí hodnotu
1,42 ≤ IN < 2,07 – podnik skôr tvorí hodnotu
1,089 ≤ IN < 1,42 – nedá sa určiť, či tvorí alebo netvorí podnik hodnotu
0,684 ≤ IN < 1,089 – podnik skôr netvorí hodnotu
IN < 0,684 – podnik netvorí hodnotu

ZÁVER

Úloha podnikových finančných štruktúr ako aj finančného riaditeľa sa v súčasnosti dynamicky vyvíja a výrazne mení, už neplní funkciu akoby „hlavného účtovníka“, ale naopak, stáva sa partnerom pre generálneho riaditeľa. Manažment podniku musí byť schopný interpretovať získané dáta a identifikovať, ktoré sú hlavné premenné podnikania, ktoré sú zdrojom rastu hodnoty. Pochopili sme, že interpretácia dát, ako aj schopnosť merať mieru tvorby hodnoty v podniku si vyžaduje moderné metódy merania finančnej a ekonomickej výkonnosti podniku. Zdôraznili sme, že klasické metódy pomerových ukazovateľov finančnej výkonnosti typu ROE a pod., už nemajú dostatočnú vypovedaciu hodnotu v podniku, ktorý chce rásť v konkurenčnom prostredí. V súčasnosti je už nevyhnutná implementácia nových, moderných metód hodnotenia finančnej a ekonomickej výkonnosti ako napríklad EVA, Economic profit, IN Index, INFA či CFROI, o ktorých sa zmieňujeme v našom príspevku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] HOLEČKOVÁ, J. 2008. *Finanční analýza firmy*. Praha : ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

[2] MADDEN, B. J. 2002. *CFROI valuation: A total system approach to valuing the firm*. UK, Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 356 s. ISBN 0-7506-3865-6.MARINIČ, P.-

[3] NÝVLTOVÁ, R. 2010. Praha: Grada Publishing, 2010. *Finanční řízení podniku* ISBN: 978-80-247-3158-2

[4] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy.* Praha: GRADA Publishing, 2002. 215 s

[5] VLACHYNSKÝ, K. a kolektív, 2002. *Podnikové financie.* Bratislava: Súvaha, spol. s. r. o, 2002. 508 s. ISBN 80-88727-48-0.

[6] PAVELKOVÁ D., KNÁPKOVÁ A.: *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* Praha: LINDE nakladatelství, 304 s. ISBN 80-86131-63-7

[7] KISLINGEROVÁ,E. 2010. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize.* In BusinessInfo.cz [online] 2010 [cit.22.10.2010] Dostupné na internete

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize/1001663/56079/>

[8] RYBÁROVÁ,D.2008. Moderné – hodnotové ukazovatele merania výkonnosti. In *Finančný manažment a controlling v praxi* [online] 2008 no.1 [cit.22.10.2010] Dostupné na internete <http://www.financnymanazment.sk/2008/1-2008-1/-Moderne-hodnotove-ukazovatele-merania-vykonnosti/>

[9] ŽILKA,M. 2004. *EVA vyjadruje schopnosť firmy tvoriť novú hodnotu.* In eTtrend [online] 2004, [cit.22.10.2010] Dostupné na internete <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/eva-vyjadruje-schopnost-firmy-tvorit-novu-hodnotu.html>

[10] GALLO, P. *Marketingový controlling*. [online] 2008, [cit.25.10.2010] Dostupné na internete < http://www.dominanta.sk/MarkContr.htm>

[11] IBM Business institute for value. *The agile CFO*. *Enabling the innovation path to growth*. 2006. USA. [cit.25.10.2010] Dostupné na internete < http://www-935.ibm.com/services/it/gbs/pdf/g510-6549-00-agilecfo.pdf>

[12] MATT H. EVANS. *Creating value through financial management*. 1999. [cit. 25.10.2010] Dostupné na internete <www.exinfm.com/training/course08.doc >

[13] HARUMOVÁ, A. a kol.. *Stanovenie hodnoty majetku : hlavné aspekty ekonomickej znaleckej a expertnej činnosti*. Bratislava : Iura Edition, [2008].

[14] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: EKOPRESS, 2001. 70 s

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5

SEMINARARBEIT

The Relevance of the Concept of Collective Consciousness to Project Management Scopes & Limits

zur internationalen Wissenschaftskonferenz von Doktoranden

„FBM WU Bratislava“

zum 70. Jubiläum der Wirtschaftsuniversität Bratislava

4. November 2010

Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen
Fakultät für Betriebsmanagement

Doctoral Student
Ernst Jankulik, MAS, MSc, zSPM

Doctoral Tutor
Doz. Ing. Dr. Miroslav Majtan, CSc

Doctoral Advisor
Doz. Ing. Dr. Pavol Molnar, CSc

1. Vorwort 4
1.1 Projekt Management – eine interdisziplinäre Querschnittsfunktion 4
1.2 Die Forschungsarbeit aus dem Blickwinkel des Projekt Managers 4
2. Ausgangssituation 6
2.1 Generischer Projekt Management Ansatz 6
2.2 Hauptthesen und der Inhalt dieser Arbeit 7
2.3 Bewusste Systeme können besondere Eigenschaften aufweisen 7
3. Das Projekt als soziales System 9
3.1 Projekt 9
3.2 Das soziale System 9
3.3 Das Projekt als soziales System 12
3.4 Die Komplexität 13
4. Das Bewusstsein des sozialen Systems 14
4.1 Das Individualbewusstsein 14
4.2 Das Bewusstsein von sozialen Systemen 16
4.3 Wechselwirkung zwischen Individualbewusstsein und kollektivem Bewusstsein 21
4.4 Das Feld des kollektiven Bewusstseins 22
5. Das entstehen des Kollektivbewusstsein 25
5.1 Die Entstehung von Autophrenentik: 25
5.2 Wirkung des Bewusstseinsfeldes: 26
5.3 Problemlösung und Entscheidungsfindung: 26
6. Zusammenfassung 28
7. Abbildungsverzeichnis 29
8. Literaturhinweise 30
9. Biographie 31

1. Vorwort

1.1 Projekt Management – eine interdisziplinäre Querschnittsfunktion

Projekt Management wird hier als interdisziplinäre Querschnittsfunktion verstanden, welches sich nicht nur als Methode und Werkzeug zu Problemlösungen in der Organisation (sozialen Systemen) eignet, sondern ganz Besonders für die Weiterentwicklung von Organisationssystemen und von übergeordneten Gesellschaftssystemen.

1.2 Die Forschungsarbeit aus dem Blickwinkel des Projekt Managers

Der folgende Auszug ist Teil einer Forschungsarbeit, deren Hauptthema das kollektive Bewusstsein von sozialen Systemen ist, diese aus dem Blickwinkel des *Projekt Managements für das Projekt Management* durch einen *Projekt Manager* durchgeführt wird. Jahrelange, praktische Erfahrung als Projekt Manager, Studium, Universitätslehrgänge, einschlägige und auch bereichsübergreifende Literatur, ein reger Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus verschiedenen Ländern und Kulturen, sowie vertiefende Gespräche mit Professoren auf den Gebieten der Wirtschaftswissenschaft, der Soziologie, Philosophie und der Psychologie haben dazu beigetragen. Der zentrale Begriff aller Untersuchungen ist das Projekt als „temporäre Organisation im sozialen System“. Diese Begriffsdefinition ist die Voraussetzung zum Verständnis der nachfolgenden Arbeit. Die Vergleiche in dieser Arbeit haben in vielen Fällen nur beispielhaften Charakter und weisen lediglich auf ähnliche Funktionsweisen und Prozessabläufe hin. Es war mir vom ersten Moment an bewusst, dass dieses Thema, das nicht nur Begriffe wie Komplexität behandelt, sondern auch selbst äußerst komplex ist, ohne Einbeziehung anderer Wissenschaften nicht zu bewältigen ist. Bekannterweise sind interfakultäre Forschungen trotz aller technischen Errungenschaften zeitraubend und mühsam. Auch ist wenig einschlägige Literatur über das „kollektive Bewusstsein“ und dessen Interpretation verfügbar. Da aber komplexe Probleme zur Lösung auch komplexe Prozesse erfordern, bin ich der Überzeugung, dass dieser Weg, mag er auch manchmal Missverständnisse und Kontroversen auslösen, die einzige Möglichkeit darstellt, nicht Grenzen zwischen den Wissenschaften zu beseitigen, sondern deren Lücken zu füllen bzw. Schnittstellen herzustellen.

Daher eine Danksagung an Univ.-Prof. Dr. Roland Gareis[1], der mich in Bezug auf Projekt Management betriebswirtschaftlich und methodisch hinlänglich formte, bei Univ.-Prof. Dr. Josef Götschl[2] der mir als Philosoph, Physiker und Mentor in den vielen schwierigen Phasen dieses Forschungsprojektes immer beiseite stand, an Dr. Manfred Postlmair, der mich als Jurist durch seine

[1] http://de.wikipedia.org/wiki/Roland_Gareis

[2] http://www.uni-graz.at/johann.goetschl/site.php?show=1&l=en

Analytik sowie durch sein exzentrisches Querdenken im Bereich der übergreifenden Wissenschaften, zu diesem Forschungsthema gebracht hat, an das Gremium dieser Universität, allen voran Doz. Ing. Dr. Pavol Molnar, CSc und Doz. Ing. Dr. Peter Markovic, die es mir ermöglichen, meine ständige Neugierde nach mehr Wissen zu diesem Thema zu befriedigen. Besonderer Dank gilt meiner Lebenspartnerin Svetlana Ilieva, meinen beiden Kindern Sandro und Bianca, meiner Mutter Maria und meinem am 25.02.09 im 88. Lebensjahr verstorbenen Vater Ernst. Ich habe mein Wissen immer dazu genutzt, um die mir übertragenen Aufgaben bei Siemens effizienter und effektiver zu gestalten, und damit meinen (kleinen) Beitrag zur Weiterentwicklung von Siemens als Ganzes geleistet.

2. Ausgangssituation

2.1 Generischer Projekt Management Ansatz

Ich habe diese Arbeit auf der Grundlage des Projekt Management-Ansatzes von Univ.-Prof. Dkfm: Dr. Roland Gareis, als „ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®“ entwickelt. Dieser Projekt Management-Ansatz ist generisch, d.h. er ist für alle Projektarten in allen Branchen einsetzbar. Ein zentrales Element dieses Ansatzes stellt die Prozessorientierung dar.

In diesem werden Projekte als temporäre Organisationen wahrgenommen. Diese Wahrnehmung fördert das Bewusstsein, dass jedes Projekt ein spezifisches, organisatorisches Design benötigt, welches die Definition projektspezifischer Rollen, die Entwicklung von Projektorganigrammen, die Festlegung projektspezifischer Kommunikationsstrukturen und die Vereinbarung projektspezifischer Regeln beinhaltet.

Die Sichtweise von Projekten als temporäre Organisationen fördert auch das projektspezifische, kollektive Bewusstsein (u.a. durch die Wahl eines Projektnamens, Projektleitbildes).

Es werden Projekte überdies als „soziale Systeme“ entsprechend der Systemtheorie nach Niklas Luhmann betrachtet. Dadurch wird der hohen Komplexität und Dynamik von Projekten entsprochen. Statt dem traditionellen Planen, Kontrollieren und Organisieren des Projekts sind die Funktionen Konstruktion der Projektgrenzen und des Projektkontext, Aufbau und Abbau der Komplexität des Projekts und Management der Dynamik des Projekts, relevant und integriert.

Als ein prozessorientierter Projekt Management-Ansatz stellt dieser auch dessen Teilprozesse (Projektstart, kontinuierliche Projektkoordination, Projektcontrolling, Projektabschluss und eventuell Bewältigung einer Projektdiskontinuität = Krise/ Chance) in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der Erfolg des Projekt Managements wird auf Grund der professionellen Gestaltung dieser Prozesse beurteilt.

Projekt Management entsprechend dieses Ansatzes kann in funktionales und inhaltliches Projekt Management unterschieden werden.

Funktional definiert ist Projekt Management ein Prozess, der die Teilprozesse Projektstart, laufende Projektkoordination, energetisches Projektcontrolling, Projektabschluss und eventuell die Bewältigung von Projektdiskontinuitäten beinhaltet.

Der Projekt Management-Prozess ist von inhaltlichen Prozessen wie etwa der Beschaffung und das Engineering von Komponenten oder das Testen von Software zur Erfüllung von Projektleistungen, zu unterscheiden und auch abzugrenzen.

Betrachtungsobjekte des Projekt Managements sind die Projektziele, die Projektleistungen, die Projekttermine, die Projektressourcen, die Projektkosten und Projekterträge, die Projektrisiken / -chancen sowie die Projektorganisation, das Projektbewusstsein, die Projektkultur und der Projektkontext.

Die Sicherung des „Big Projects Pictures", die Planung und das Controlling der Projektziele, der Projekttermine, des Projektbudgets und des Projektrisikos, die Gestaltung der Projekt-Umwelt-Beziehungen, das Entwickeln der Projektorganisation und der Projektkultur stellen Instrumente zur Integration der Projekte in einer projektorientierter Organisationen dar[3].

2.2 Hauptthesen und der Inhalt dieser Arbeit

- Projektteams können unter bestimmten Voraussetzungen und Umständen ein eigenes, kollektives Bewusstsein entwickeln.
- Das Kollektivbewusstsein prägt die Eigenschaften und Qualitäten des Projektteams als auch umgekehrt.
- Es gibt fünf wesentliche Indikatoren (5 I's), die das Entstehen eines ausgeprägten kollektiven Bewusstseins fördern.
- Eigenschaften, die diese Indikatoren maßgeblich beeinflussen, sind die Identität und die Intensität.
- Das Kollektivbewusstsein ist bedingt steuerbar und kann in verschieden starken Ausprägungen vorhanden sein.

2.3 Bewusste Systeme können besondere Eigenschaften aufweisen

- Sie können ihre Umwelten erkennen und davon Modelle erstellen.
- Sie können sich selbst erkennen und als Modell den Umweltmodellen zuordnen.
- Sie haben die Fähigkeit sich neue Sachverhalte und ihre Umsetzung in die Tat vorstellen zu können.
- Sie können daher aktiv – nicht nur reaktiv – agieren, haben verkürzte Interaktionszeiten und können sich selbst organisierend auf veränderte Umwelten einstellen.

Als Ausgangspunkt der theoretischen Anknüpfungspunkte dient ein Systemtheoretischer Ansatz, wie das Erkenntnistheoretische Paradigma – der radikale Konstruktivismus, das organisationstheoretisches Paradigma – die sozialwissenschaftliche Systemtheorie, das forschungsmethodologische Paradigma – die qualitative Sozialforschung.

[3] Vgl. Gareis, R.: http://www.wu-wien.ac.at/pmg/ans/mana

Als Ergebnis dieser Forschungsarbeit wurde ein „Field theoretical approach“ angestrebt, welcher auf dem „System theoretical approach“ der 90iger Jahre aufbaut.

Nachstehend eine Tabelle mit den Inhalten der Entwicklungsschritte von 1960 bis 2110.

60's: Method oriented approach	**80's: Organization oriented approach**	**90's: System theoretical approach**	**21st: Field theoretical approach**
• Object and Work break down structure planning • Time, resources, cost planning • Risk management • Controlling of progress achievement, time, resources, cost, quality • Interdisciplinary • Project organization	• Project specific organizational design • Process orientation • Set up and closing of the project teams • Real teamwork • Develop of project specific culture	• Construction of project boundaries and context • Designing of environmental context • Project marketing • Multi-method assignment • Promotion of changes in the project	• Construction of project images • Construction of project consciousness • Management of interdependence between projects and project groups • Management if Imaginations, Intentions, Identifications, Interactions, Intimations

Abb. 1: Projekt Management-Ansätze

3. Das Projekt als soziales System

3.1 Projekt

Der Begriff „Projekt“ hat in den letzten Jahren eine derartige Vielfalt an Bedeutungen gewonnen, sodass es unerlässlich ist ihn für den Zweck dieser Arbeit klar zu definieren. So ist z.B. ein Projekt gemäß der Definition nach DIN 69901:[4] ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation. Oder auch,

> Ein Vorhaben, bei dem innerhalb einer definierten Zeitspanne durch eine heterogene Gruppe von Experten ein definiertes Ziel erreicht werden soll, und das sich dadurch auszeichnet, dass es im Wesentlichen ein einmaliges Vorhaben ist.

Dazu kommen noch Begriffe wie Projektteam, Projektumwelten, Projektkultur, Projektmarketing, Projektbewusstsein und viele andere. Da es ein wesentlicher Aspekt dieser Arbeit ist, eine holistische Betrachtungsweise zu etablieren wird der Begriff „Projekt“ in diesem Sinne so verstanden:

Ein Projekt kann auch eine Aufgabe mit besonderen Merkmalen sein, welche instrumenzielles Organisieren bedingen und eine Projektorganisation zur Aufgabenbewältigung voraussetzen. Sie können als soziale Systeme wahrgenommen werden und die Unterscheidung was als Projekt und was als Nicht Projekt zu definieren ist, ist situationsspezifisch zu entscheiden[5].

Damit ist gemeint, dass alle Personen die zur Erreichung des Zwecks erforderlich sind, im Begriff „Projekt“ integriert sind, d.h. auch Lieferanten und Sublieferanten, Vertreter von Behörden und Kommissionen, etc.

Das geplante Vorhaben wird als (Projekt) Prozess verstanden und das meist materielle Endergebnis als Projektziel. Diese Definition ist notwendig um überhaupt das Projekt als soziales System interpretieren zu können.

3.2 Das soziale System

Niklas Luhmann, der Begründer der Theorie selbstreferentieller Systeme, unterscheidet unter anderem zwischen psychischen und sozialen Systemen, also Individualpersonen und Personengruppen. Luhmann’s Theorie[6] muss in diesem Zusammenhang aber auf das Beobachtungsgebiet „Projekt“

[4] http://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement

[5] Vgl. Gareis, R.: Projektmanagement im Maschinen und Anlagenbau, 1991, S. 19f

[6] Vgl. Luhmann, N.: Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M. 1993

fokussiert werden, da seine Theorie alle Systeme erfasst und eine gesamtsoziologische Betrachtung aller denkbaren Systeme hier zu weit führen würde. Trotzdem ist es erforderlich die wesentlichen Begriffe seiner Theorie hier anzuführen. Bisher waren Begriffe wie Struktur und Funktionalität für Personengruppen (also soziale Systeme) zentrale Beobachtungspunkte. Er überwindet den vorherrschenden systemtheoretischen Gebrauch der Begriffe "Struktur" und "Funktion". Diese werden zwar weiter verwendet, verlieren jedoch ihre vorrangige Bedeutung. Stattdessen werden die Begriffe Selbstreferentialität und Autopoiesis zu grundlegenden Prämissen. Dies geschieht durch Anknüpfung an die Theorie Maturanas[7] und, in der die Selbstorganisation des Systems primär in den Blick genommen wird.[8]

Die allgemeine Systemtheorie muss von den speziellen Systemtheorien unterschieden werden. Lebendige Systeme divergieren von nicht lebendigen durch Autopoiesis. Das bedeutet, dass Lebewesen sich immer wieder selbst organisieren und reproduzieren. Soziale und psychische Systeme werden von Luhmann zusätzlich durch das Operieren mit Sinn von anderen lebendigen Systemen abgegrenzt. Nicht alle Systeme operieren also nach dem gleichen Modus; sie sind deshalb streng voneinander zu trennen. Die Kritiker der biologischen Systemtheorie, die von einer unkritischen Übertragung eines technischen Modells auf den sozialwissenschaftlichen Bereich sprechen, beachten diese Unterscheidung (der heutigen Systemtheorie) oft nicht.

Durch die gemeinsame Sinnverarbeitung kann auch die Co-Evolution von psychischen und sozialen Systemen beschrieben werden. Beide Systeme durchdringen (interpenetrieren) sich.

Sie stellen sich gegenseitig ihre Komplexität zur Verfügung, sind in ihrem Sinnverarbeiten und Sinnproduzieren jedoch eigenständig.

Menschliche Beziehungen stellen nach dieser Theorie ein soziales System dar, das sich mit zwei psychischen Systemen (Bewusstsein von zwei Personen) interpenetriert. Im Sinne der hier verwendeten Terminologie gibt es also drei Sinnsysteme, die sich in aktiver Auseinandersetzung miteinander, aber in eigenständiger Selbstorganisation parallel entwickeln. Auf diese dritte Ebene, die Luhmann als Produkt der Kommunikation betrachtet, wird noch später ausführlich Bezug genommen werden.

Mit einer solchen Begrifflichkeit kann beschrieben werden, dass sich Kulturen (als soziale Systeme) verändern, ohne auf jedes einzelne Individuum gleiche Auswirkungen zu erzielen. Umgekehrt können einzelne Menschen die Kultur verändern; auf welche Weise sich das vollzieht, ist dabei je-

[7] Vgl. Maturana, H.: Erkennen; Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig 1982

[8] Vgl. Maturana, H. Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Goldmann, 1987

doch nicht durch die Intention der einzelnen determiniert, sondern abhängig von der Verarbeitung durch das Kultursystem. Analog verhält es sich mit dem kollektiven Bewusstsein. Die Übereinstimmungen zwischen psychischen Systemen, die der gleichen Kultur angehören sind deshalb höher als zu solcher aus anderer kulturellen Umwelt, da die Sinnangebote ähnlicher sind. Ähnlichkeit bedeutet dabei aber nicht Gleichheit. Die einzelnen sozialen Subsysteme oder psychischen Sinnsysteme unterscheiden sich dabei nämlich immer, da sie den Sinn, der ihnen bereitgestellt wird, nach ihren eigenen Modalitäten, selbstorganisatorisch arrangieren. Komplexe, sozialwissenschaftliche Probleme wie abweichendes Verhalten aber auch Phänomene wie Subkulturen können also durch diese Theorie anschaulich beschrieben werden.

Bezüglich Rollentheorie und symbolischem Interaktionismus kann – durch die Theorie selbstreferentieller Systeme – der Vorgang der Rollenübernahme folgendermaßen beschrieben werden: Der Mensch trifft in sozialen Situationen immer auf Erwartungen der Umwelt. Diese Erwartungen werden aber nicht unverändert übernommen, sondern müssen neu interpretiert und auf die jeweiligen Situationen angepasst werden. Eine Veränderung durch die interne Verarbeitung ist dabei unumgänglich. Rollen als Aggregate der Umwelterwartungen sind somit nie identisch.

Die Theorie selbstreferentieller Systeme kann dabei als eine Synthese der beiden Gegenpole Existentialismus und Determinismus verstanden werden. Die Veränderung eines Systems ist zwar von Außeneinflüssen abhängig, wie diese Außeneinflüsse jedoch intern verarbeitet werden, entscheidet sich in operationaler Geschlossenheit des Systems. Beim Eintritt der Außeneinflüsse in das System (Input) wird die Determination gebrochen, da das System sich selbst neu organisiert und damit in seinen Zustand neu erschafft. Der Output eines lebendigen Systems ist somit nie vorhersagbar, hier kann lediglich mit Wahrscheinlichkeiten operiert werden. Der gleiche Input in verschiedenen Systemen oder im gleichen System zu verschiedenen Zeitpunkten kann deshalb unterschiedlichen Output hervorbringen. Des Weiteren kann unterschiedlicher Input aber auch zu identischem Output führen, was als finale Äquivalenz bezeichnet wird.

Luhmann unterscheidet aber nicht zwischen sozialen Systemen die zielgerichtet sind oder nicht. Für ihn ist das entscheidende Kriterium, ob eine Gruppe vorliegt, allein die Kommunikation. Nun verfolgt nicht jede Gruppe die kommuniziert, ein gemeinsames Ziel. Es gibt vielmehr kommunizierenden Gruppen, in der die Individualziele vorrangig sind, oder die Kommunikation ein bloßer Selbstzweck ist (z.B. eine Gruppe von Fahrgästen unterhalten sich im Zugabteil). Gruppen die zur Verfolgung eines Ziels direkt zusammengestellt wurden oder auch aus der Situation heraus ein gemeinsames Ziel haben, bezeichnen wir in dieser Arbeit als Team, und diese weisen eine weitere Eigenschaft auf, die Autophrenetik.

Als Autophrenetik wird die Eigenschaft einer Gruppe bezeichnet von selbst aus bewusstseinsähnlichen Strukturen zu schaffen. Wenn die Erreichung des Ziels für die Gruppe vorrangig ist, tendiert

sie inhärent dazu Selbstmechanismen zu schaffen, die einem Individualbewusstsein ähnlich sind und die spezielle Lösungen zur Erreichung des Gruppenziels ermöglichen.

3.3 Das Projekt als soziales System

Um das Projekt i.o.a. Sinn als soziales System definieren zu können muss es vom Projektziel und dem Projektprozess unterschieden werden. Vom Projektziel ist eine Gruppe von physischen Personen, nach Luhmann psychischen Systemen, meist leicht differenzierbar, da es sich bei dem Großteil der Projektziele um materielle, technische Errungenschaften handelt. Schwieriger fällt die Abgrenzung wenn es sich bei dem Projektziel um die Integration von Personengruppen in eine bestehende Organisation handelt, also wenn physische Personen wiederum andere physische Personen in ein soziales System integrieren sollen. Dieser Spezialfall erfordert ein hohes Maß an genauer Zielbeschreibung und Ausdifferenzierung, auf den aus Platzgründen und Umfang der Arbeit hier nicht näher eingegangen wird. In solchen Fällen kann die Mitwirkung, oder eben Nicht-Mitwirkung des sozialen Systems in das integriert werden soll, nicht a priori ausgeschlossen werden.

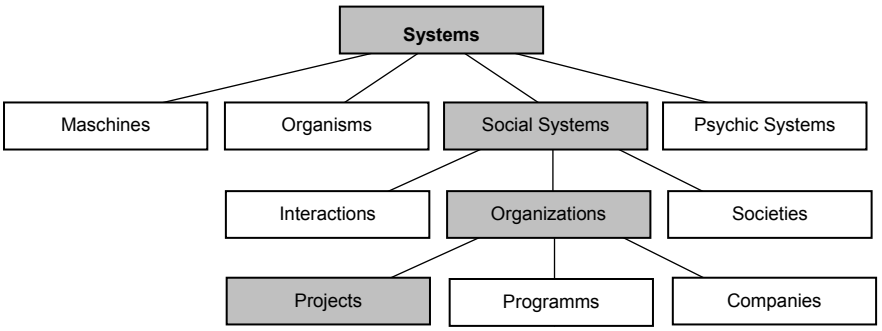


Abb. 2: Systemtypen (Vgl. Luhmann, N.: Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie, 1999, S. 16)

Aber gerade solche Fälle machen offenbar, dass soziale Systeme zum Unterschied von technischen, mechanischen Systemen ein wesentliches Merkmal aufweisen, die Komplexität.

Die Abgrenzung zum Projektprozess ist exoterisch[9] definiert noch relativ einfach. Versteht man den Projektprozess als „Fortschritt“ in Richtung Projektziel, ist schon durch einen einfachen Soll-Istwertvergleich eine Positionierung möglich.

Versteht man den Projektprozess aber auch als Veränderungsprozess des sozialen Systems „Projekt“ selbst, esoterisch[10] definiert, muss man feststellen dass mit jedem „Fortschritt“ in Richtung Projektziel (oder schlimmstenfalls auch vom Projektziel weg) eine Veränderung des sozialen Systems verbunden ist, was wiederum auch eine Veränderung zum Projektziel zur Folge hat – ein nahezu klassisches Beispiel für eine Wechselwirkung.

[9] lat. exotericus griech. exōterikós, zu: éxō, →exo-, Exo- (bildungsspr.): für Außenstehende, ...

[10] griech. esōterikós, eigtl. = innerlich

Wechselwirkungen sind ein wesentliches Merkmal, das komplexe Systeme von komplizierten unterscheidet!

3.4 Die Komplexität

Komplexität ist ein Begriff der uns heute in allen Bereichen der Wissenschaft und des täglichen Lebens begegnet. Er leitet sich etwas umständlich von dem lateinischen Verb „complector" ab, was soviel wie umschlingen oder umfassen bedeutet, und geht auf das griechische Verb „pleko" zurück, was wiederum „sich mit etwas zusammenflechten" heißt.

Fast jede eigene Wissenschaft hat spezielle Definitionen von Komplexität herausgearbeitet – oder es in vielen Fällen einfach unterlassen, sodass wir es zunächst bei der allgemeinen Definition belassen wollen: „Ein Ganzes dessen Teile vielfältig miteinander verknüpft sind".

An dieser Stelle erweist es sich als unumgänglich den Begriff „komplex" vom Begriff „kompliziert" abzugrenzen. Auch komplizierte Objekte sind „Ein Ganzes, dessen Teile auf vielfältige Weise" miteinander verknüpft sind. Der Unterschied liegt im Wesen der Verknüpfung. Während bei einem komplizierten Gebilde die einzelnen Teile nach dem Prinzip von Ursache und Wirkung miteinander verknüpft sind, sind die Teile eines komplexen Objektes auf der Basis von Wechselwirkungen verknüpft. Und daraus ergibt sich letztendlich ein großer Unterschied zu mechanischen oder technischen Apparaturen. Man kann in dem ganzen komplizierten Gebilde genau verfolgen was Ursache und was Wirkung ist und dadurch auch Fehler relativ leicht zuordnen und beheben, zumal die Ursache zeitlich immer vor der Wirkung sein muss und nicht einfach weggedacht werden kann, ohne dass die Wirkung damit entfällt. Durch diese einfache hypothetische Überprüfung kommt man auch in hochkomplizierten Systemen immer zu sicheren, beweisbaren Ergebnissen. Das mag auch der Grund sein warum sich Untersuchungs- und Beweismethoden nach dem Kausalprinzip über die Jahrtausende hinweg derart manifestiert haben, dass in der Folge die Kausalität sogar im „Satz vom zureichenden Grund" (wenn auch philosophisch etwas umstritten) als logisches Grundprinzip seinen Niederschlag gefunden hat.[11]

Komplex im Sinne dieser Arbeit sind also Systeme die nicht nur durch Ursache und Wirkung sondern auch durch Wechselwirkungen miteinander verknüpft sind.

Somit ist das Projekt ein soziales System, das sich durch Komplexität, Selbstreferenz und Autopoiesis auszeichnet.

[11] Vgl. Maturana, H, Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Goldmann, 1987

4. Das Bewusstsein des sozialen Systems

Um überhaupt von einem Bewusstsein eines sozialen Systems sprechen zu können müssen die Begriffe Individualbewusstsein, also das Bewusstsein von einzelnen Personen und von sozialen Systemen streng unterschieden werden. In vielen Fällen „verschwimmen" diese Begriffe, wobei die hohe Dynamik des Individual- und Kollektivbewusstseins sowie die Wechselwirkung dieser beiden Arten von Bewusstsein das Verständnis zusätzlich erschwert.

4.1 Das Individualbewusstsein

Der Philosoph Thomas Metzinger erklärte einmal: „Das Problem des Bewusstseins bildet heute – vielleicht zusammen mit der Frage nach der Entstehung unseres Universums – die äußerste Grenze des menschlichen Strebens nach Erkenntnis".[12] Eine mögliche Formulierung des Rätsels des Bewusstseins besteht in der Frage, wie es prinzipiell möglich sein kann, dass aus einer bestimmten Anordnung und Dynamik von Materie Bewusstsein entsteht. Die Vertreter der These, dass das Bewusstsein rätselhaft sei, argumentieren, dass selbst eine lückenlose Aufklärung sämtlicher physiologischer Gehirnprozesse diese Frage nicht beantworten könne. Es schiene unklar, warum ein Mensch nicht einfach funktionieren könne, ohne dass er es bewusst erlebt. Bewusstsein (lat. conscientia „Mitwissen") bezeichnet auch die Fähigkeit, über mentale Zustände, also etwa Gedanken, Emotionen, Wahrnehmungen oder Erinnerungen, zu verfügen. Oft wird es auch als „Gewahrsein des eigenen Ichs" definiert. Ein Lebewesen, das phänomenales Bewusstsein besitzt, nimmt nicht nur Reize auf, sondern erlebt sie auch. In diesem Sinne hat man phänomenales Bewusstsein, wenn man etwa Schmerzen hat, sich freut, Farben wahrnimmt oder friert. Es wird allgemein anerkannt, dass Tiere mit hinreichend komplexer Gehirnarchitektur ein solches Bewusstsein haben. Ein Lebewesen, das gedankliches Bewusstsein besitzt, hat Gedanken. Wer also etwa denkt, sich erinnert, plant und erwartet, dass etwas der Fall ist, hat ein solches Bewusstsein. Darüber hinaus haben Lebewesen ein Selbstbewusstsein, wenn sie nicht nur phänomenales und gedankliches Bewusstsein haben, sondern sich auch darüber im Klaren sind, dass sie ein solches Bewusstsein haben. Dieses Selbstbewusstsein ermöglicht somit ein Bewusstsein von sich selbst als Individuum. Man trifft es bei Menschen und allenfalls einigen Säugetieren an.

Ein mit Bewusstsein ausgestattetes biologisches System kann aber auch Modelle seiner Umwelten erzeugen und sich selbst in diesem Modell abbilden. Ein biologisches System mit Bewusstsein unterscheidet sich folglich von „unbewussten" biologischen Systemen vor Allem dadurch, dass es in der Lage ist, auch sich selbst wahrzunehmen und ein dementsprechendes Modell von sich selbst zu entwerfen, das dann in Bezug zu dem Modell seiner Umwelten gesetzt wird. Bei der o.a. Definition

[12] Vgl. Bewusstsein, http://de.wikipedia.org/wiki/Bewusstsein

als gedankliches Bewusstsein bereits angesprochen, stellt die Fähigkeit sich zukünftige Sachverhalte, oder Dinge, die noch gar nicht existieren, vorstellen zu können, die absolute Obergrenze des menschlichen Individualbewusstseins dar.

Ein biologisches System verfügt dann über Bewusstsein, wenn es selbständig aufgrund von Informationen aus dem Umfeld fähig ist, sich zwischen verschiedenen Verhaltensmöglichkeiten zu entscheiden, bevor eine davon umgesetzt wird. Voraussetzung für den Entscheidungsprozess ist, dass das biologische System einen Ausschnitt aus der Wirklichkeit über seine Sinne wahrnimmt und sich daraus ein Bild dieser Welt – ein Modell – konstruiert, dass das wiederum das biologische System selbst enthält. Umgangssprachlich schlägt sich das in der Formulierung „sich seiner selbst bewusst sein“ nieder. In diesem Modell wird die Auswahl getroffen, das heißt eine der möglichen Verhaltensweisen wird bestimmt, bevor diese dann realiter umgesetzt wird. Bewusstsein ermöglicht damit vorausschauendes Denken.[13]

Die Frage nach dem Sitz des Inividualbewusstseins ergibt ebenso kontroverse Antworten. Nahezu jedermann wird zunächst ohne zu zögern sagen: Mein Bewusstsein befindet sich in meinem Kopf. Gerade die Erfolge der wissenschaftlichen Disziplinen Medizin und Neurobiologie in den letzten Jahren[14] legen diese Annahme nahe. Dass dies nicht immer so war, beweist allein die Tatsache, dass sowohl die alten Griechen als auch später die Römer für die Begriffe Verstand, Seele, Herz, Logik nicht nur verschiedene Wörter verwendeten sondern ihnen auch verschiedene Lokalisationen zuwiesen. So siedelte z.B. Aristoteles das Bewusstsein und den Verstand in der Herzgegend an, das Gehirn wurde lediglich als Organ zur Kühlung des Blutes angesehen.

Bis zur heutigen Zeit vertreten einige Autoren und Wissenschaftler die Auffassung, dass zwar der Zustand des Bewusstseins zweifelsohne immer mit Gehirntätigkeit verbunden ist, aber das Bewusstsein selbst nicht notwendigerweise auch dort angesiedelt sein muss. So schreibt z.B. Julian Jaynes, ehemaliger Professor der Psychologie an der Universität Princeton, „Im Zustand der Bewusstheit benutze ich fraglos immer bestimmte Teile meines Gehirns in meinem Kopf. Das gleiche tue ich jedoch auch, wenn ich Fahrrad fahre, und das Fahrradfahren spielt sich nicht in meinem Kopf ab. Die beiden Fälle liegen natürlich verschieden, weil das Fahrradfahren einen klar bestimm-

[13] Vgl. Hofstadter, D. R, Dennett, D.: Einsichten ins Ich, Klett –Cotta, Stuttgart, 1981

[14] Vgl. Roth, G.: Fühlen – Denken – Handeln; Die neurobiologischen Grundlagen des menschlichen Verhaltens, Suhrkamp, 2001

ten geographischen Ort hat und das Bewusstsein nicht. Tatsächlich hat das Bewusstsein überhaupt keinen Ort außer dem, den wir ihm in unserer Vorstellung zuweisen“[15].

Analog dazu müsste man feststellen: Wenn das Individualbewusstsein keinen bestimmten Aufenthaltsort hat, dann gilt das auch für das kollektive Bewusstsein. Allerdings ist bei letzteren der Ort begrenzt durch den Aufenthaltsort der Mitglieder des Kollektivs.

4.2 Das Bewusstsein von sozialen Systemen

Der französische Soziologe Emile Durkheim war schon der Überzeugung, dass der Mensch stark von Faktoren beeinflusst wird, die außerhalb von ihm selbst liegen und auf die er keinen oder nur wenig Einfluss hat. Er prägte dafür den Ausdruck „Kollektivbewusstsein“. Seiner Ansicht nach sind es die Ansichten, Vorstellungen und Gefühle, welche von einer Mehrheit einer Gesellschaft geteilt werden. Zu seiner Entstehung braucht das Kollektivbewusstsein zwar das einzelne Individuum, entwickelt aber dann eine eigenständige Natur, auf die der einzelne keinen Einfluss mehr hat. Der einzelne empfindet das kollektive Bewusstsein einerseits als Teil seines Wesens, andererseits als moralische Instanz, die außerhalb von ihm liegt und von der er abhängig ist. Diese kollektive Meinung entwickelt dabei solche Kräfte, dass sich selbst jene danach richten, die diese Ansichten nicht teilen.

Dabei spielen materielle Zwänge und Sanktionen eine große Rolle. In seinem Werk „Über soziale Arbeitsteilung“ führt er die Begriffe „Mechanische Solidarität“ für ältere Gesellschaftsformen und „Organische Solidarität“ für die moderne Gesellschaft ein. Dabei stellt er fest, dass in älteren Gesellschaftsformen das kollektive Bewusstsein stark ausgeprägt war, weil sehr viele Menschen auf Grund der sehr ähnlichen Lebensweise die gleichen Ansichten und Vorstellungen teilten. Durch Bevölkerungswachstum, verstärkter Kommunikation und durch Spezialisierung (Arbeitsteilung) wird das kollektive Bewusstsein immer mehr verdrängt, die Gesellschaft lebt von der Stärke ihrer Individuen und der Zusammenhalt beruht nur mehr auf Grund der funktionalen Abhängigkeit. Während in den archaischen Formen der Gesellschaft die Sanktionen und das Strafrecht dominieren, beherrschen die moderne Gesellschaft das Vertragsrecht und die soziale Integration durch den beruflichen Erfolg.

Diese zugegebenermaßen historischen Betrachtungen (Emile Durkheim lebte von 1858 – 1917) waren die Anfänge der modernen Soziologie und haben in ihrer prinzipiellen Funktionsweise nicht an Bedeutung verloren.

[15] Vgl. Jaynes, J.: Der Ursprung des Bewusstseins durch den Zusammenbruch der bikameralen Psyche, Rowohlt, Reinbek b. Hamburg, 1988 S. 63

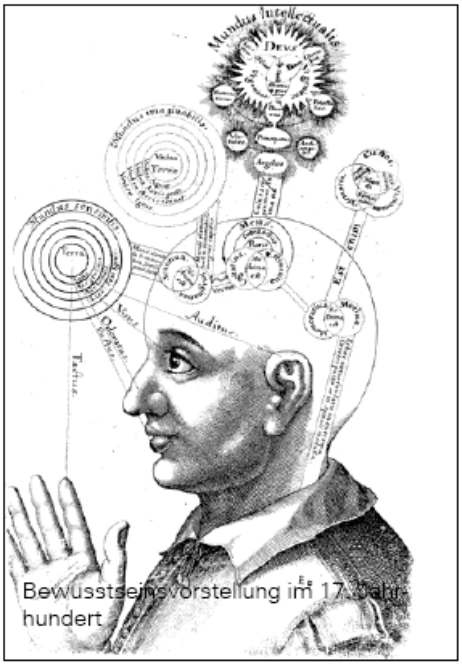


Abb. 3: das Bewusstseinsverständnis um 1700

Das Vorhandensein eines solchen Bewusstseins, das Emile Durkheim postulierte und im Übrigen bis heute niemals ernsthaft bestritten wurde, lässt sich als Erklärungsansatz für vielfache soziale Phänomene anführen. Dass ein Standesbewusstsein oder Nationalbewusstsein existiert, ist eine allgemein bekannte Tatsache. Die Existenz eines solchen Phänomens ist nicht der Streitpunkt der Wissenschaften, vielmehr die Frage wo es sich befindet. Da, wie oben schon beschrieben beim Individualbewusstsein dieses Problem auftaucht und von verschiedenen Wissenschaften auf verschiedene Art und Weise mehr oder minder gelöst wird, ist bei der Fragestellung nach dem Sitz oder Ort des kollektiven Bewusstseins nahezu die selbe Problemstellung gegeben: Neurologen werden den Sitz dieser Bewusstseinsform im menschlichen Gehirn vermuten, Soziologen werden auf gruppendynamische Effekte, Verhaltensforscher auf erlernte Verhaltensmuster verweisen. Es erinnert auf frappante Art an die Frage wo sich ein Elektron befindet: Kein Physiker kann den Ort genau angeben – wegen der Heisenberg'schen Unschärfe – aber es wird deswegen kein Physiker auf einmal behaupten dass es so etwas wie ein Elektron nicht gibt!

Ausgehend von den Feststellungen Luhmanns „penetrieren" sich zwei psychische Systeme (Personen) bei der Interaktion, also Erfahrungs- oder Wissensaustausch wobei man nach seiner Terminologie nunmehr von eigentlich drei Systemen sprechen kann. Dieses „dritte" (soziale) System entsteht zunächst durch die Kommunikation und bildet sich in den „gemeinsamen" Erfahrungs- und Wissensinhalten ab. Allerdings lässt Luhmann mit dem Abbruch der Kommunikation diese Ebene sofort kollabieren (kein soziales System ohne Kommunikation). Nun ist dies zweifelsohne eine Frage der Betrachtungsweise und der willkürlichen Terminologie, erklärt aber nicht, dass de facto

soziale Systeme auch ohne Kommunikation weiter bestehen. Ein Orchester, das ein Musikstück eingeübt hat, bleibt auch ein Orchester, wenn es nicht spielt und auch das eingeübte Stück verschwindet nicht, wenn die Musiker einmal nicht spielen. Genauso müssen die Mitglieder einer politischen Partei nicht ständig kommunizieren um die Parteiideologie aufrecht zu erhalten.

Das gilt ebenso für Projektorganisationen, die ein gemeinsames Ziel wie jenes der Errichtung eines Krankenhauses verfolgen. Es kann natürlich hier eingewendet werden, dass mit dem völligen Abbruch der Kommunikation über einen längeren Zeitraum das soziale System kollabiert ist. In Wirklichkeit wurde aber hier die gemeinsame Zielvorstellung aufgegeben und der Abbruch der Kommunikation ist lediglich eine Folge davon.

Bevor im Weiteren die wissenschaftlichen Grundlagen für diese Arbeit und die Indikatoren für ein kollektives Bewusstsein erörtert werden, soll noch eine Theorie und eine Studie angeführt werden die beide die Annahme eines kollektiven (Bewusstseins) Feldes voraussetzen. Es handelt sich hierbei um die Theorie der morphogenetischen Felder von *Rupert Sheldrake*[16] und eine Studie über die transzendentale Meditation des *Maharishi Mahesh Yogi*[17].

Rupert Sheldrake war Dozent für Biochemie am Clare College Cambridge und seine ersten Publikationen haben heftige Kontroversen ausgelöst. Ausgehend von seiner Arbeit über das Wachstum und Altern von Pflanzen entwickelte er seine Theorie der morpischen Felder.

Morphische Felder werden von Sheldrake postuliert, um die Ganzheitlichkeit selbstorganisierender Systeme zu erklären. Er leitet aus seinen Beobachtungen ab, dass man diese nicht allein aus der Summe ihrer Bestandteile heraus oder aus deren Wechselwirkungen erklären kann. Das von Sheldrake genannte Gedankenmodell, dass Formen von selbstorganisierenden Systemen durch morphische Felder ausgeprägt werden, ordnet demnach Atome, Moleküle, Kristalle, Zellen, Gewebe, Organe, Organismen, soziale Gemeinschaften, Ökosysteme, Planetensysteme, Sonnensysteme und Galaxien. Mit anderen Worten, sie ordnen Systeme auf allen Stufen der Komplexität und sind die Grundlage für die Ganzheit, die wir in der Natur beobachten, die mehr ist als die Summe ihrer Teile. Dies ist eine erste, vereinfachte Definition für morphische Felder.

Sheldrake entwickelte eine andere Hypothese, um dieses Problem zu erklären. Darin wird die Existenz eines universellen Feldes postuliert, welches das „Grundmuster“ eines biologischen Systems kodieren soll. Er nahm zunächst Bezug auf den vorherigen Begriff des morphogenetischen bzw. Entwicklungs-Feldes, den er im Rahmen seiner Hypothese umformulierte, erweiterte und letztlich neu formulierte.

---

[16] http://www.sheldrake.org/homepage.html

[17] http://www.maharishi.org/

Nach Sheldrakes Ansicht ist die Existenz einer Form schon ausreichend dafür, dass es für diese Form leichter sei, an irgendeinem anderen Ort zu entstehen. Nach dieser Hypothese wirkt das morphische Feld nicht nur auf biologische Systeme, sondern auf jegliche Form, beispielsweise auch auf die Bildung von Kristallstrukturen. Dies nannte Sheldrake 1973 ein morphisches Feld, später auch das Gedächtnis der Natur. Seine Hypothese veröffentlichte er 1981 in seinem Buch A New Science of Life, (deutsch: „Das schöpferische Universum: Die Theorie des morphogenetischen Feldes“).[18]

In seinem 1988 veröffentlichten Werk, The Presence of the Past: Morphic Resonance and the Habits of Nature (deutsch: „Das Gedächtnis der Natur. Das Geheimnis der Entstehung der Formen in der Natur“) erweiterte er seine Hypothese dahingehend, dass die morphischen Felder auch die Naturgesetze selbst erfassen.[19] Nach dieser Sichtweise bestünde die Natur möglicherweise nicht nur aus Naturgesetzen, sondern auch aus Gewohnheiten.[20]

Diese morphischen Felder sind natürlich nur bedingt auf das Problem des Bewusstseins von sozialen Systemen analog anwendbar. Einerseits bieten sie einen Lösungsansatz für die Frage: „Wo befindet sich das kollektive Bewusstsein?“ andererseits ist dieses Beispiel auf evolutionäre biochemische Prozesse zugeschnitten und somit nur beschränkt als Analogon verwendbar. Außerdem ist Sheldrakes morphogenetisches Feld eine akausale, immaterielle Erscheinung, andererseits verursacht es die Formgebung der Materie. Aber auch in Luhmanns Theorie ist die Annahme eines Feldes, das jedoch nur auf Kommunikation aufgebaut ist, konkludent.

Das nächste Beispiel illustriert eher die Wirkungsweise solcher Felder:

Maharishi Mahesh Yogi wurde Berichten zufolge am 12. Januar 1917 als Mahesh Srivastava in Indien geboren. Das Geburtsdatum bestätigte er selbst nie. Nach einem Physikstudium arbeitete er als Sekretär für einen als Heiligen verehrten Hindu und zog sich nach dessen Tod für zwei Jahre in die Berge des Himalayas zurück. Er gilt als Begründer der transzendentalen Meditation. Die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit erregte er vor allem durch seine Anhänger im Kreis der Pop und Hollywood Stars, vor allem den Beatles und Clint Eastwood. Aus Spendengeldern und Beiträgen für seine Meditationskurse errichtete er zahlreiche Meditationszentren, sowie die Maharishi Open University[21] in aller Welt. Er starb am 5. Februar 2008 in Vlodrop, Niederlande.

---

[18] Vgl. Sheldrake, R.: New Science of Life: The Hypothesis of Formative Causation Park Street Press, Rochester, 1981

[19] Vgl. Sheldrake, R.: The Presence of the Past: Morphic Resonance and the Habits of Nature, Park Street Press, Rochester, 1988

[20] Wikipädia: http://de.wikipedia.org/wiki/Morphisches_Feld

[21] Maharishi Open University – http://news.mou.org/

Maharishi Mahesh Yogi behauptete, dass sich die Ausübung von transzendentaler Meditation auf die Kriminalitätsrate des jeweiligen Gebietes auswirkt. In einer sehr aufwändigen Studie *(siehe dazu: Der „Maharishi Effekt" und „Auswirkungen der gemeinsamen Ausübung des Programms der transzendentalen Meditation zur Verhütung von Gewaltkriminalität in Washington, D.C.: http://www.kollektiv-bewusstsein.de/washingtonstudie.htm)* wurde bewiesen, dass die Ausübung solcher Meditationen tatsächlich einen erheblichen Einfluss auf die Kriminaltätsrate der jeweiligen Region, in diesem Fall dem Bundesdistrikt Columbia, USA, hatte. Diese Studie wurde in Mitarbeit und unter Zuhilfenahme der offiziellen Datenbanken des FBI und anderer staatlicher Organisationen erstellt.

Die fundamentale Kraft, die Maharishi zufolge, die Qualität des gesellschaftlichen Lebens bestimmt, ist das Kollektivbewusstsein der Gesellschaft. Das Kollektivbewusstsein einer Projektorganisation ist sodann die Ganzheit des Bewusstseins des gesamten Systems. Jede Ebene der Gesellschaft wird so als etwas gesehen, was sein eigenes Kollektivbewusstsein hat – wie etwa das Familienbewusstsein, das Gemeinde- oder Landkreisbewusstsein, das Stadtbewusstsein, das Bundeslands- oder Provinzbewusstsein, das Staats- oder auch das Weltbewusstsein.[22]

Ähnlich wie bei Durkheim wird hier auf eine Wechselwirkung zwischen den einzelnen Individualbewusstseinsinhalten und einem übergeordneten Prinzip verwiesen. Durkheim als Soziologe sah z.B. in der fortschreitenden Arbeitsteilung den Grund für den Verfall des kollektiven Bewusstseins, eine Erfahrung die auch heute noch Bestätigung findet: Im heutigen Wirtschaftsleben hat die Spezialisierung einen Grad erreicht, der es kaum noch möglich macht, sich mit den Programmen des Unternehmens zu identifizieren, allenfalls mit einigen wenigen Projekten, welche in direkten Zusammenhang zueinander stehen.

Alle diese Beobachtungen beinhalten, dass Einzelindividuen einen entsprechenden Beitrag zum Entstehen des kollektiven Bewusstseins zu leisten haben oder solche Eigenschaften von Anfang an mitbringen müssen. Das wirklich Gemeinsame an den so verschiedenen Arbeiten von Durkheim und Maharishi Mahesh Yogi ist, dass zwischen kollektiven und Individualbewusstsein eine ständige Wechselwirkung besteht. Bei Durkheim entsteht das Kollektivbewusstsein durch lange andauernde gleiche Wertvorstellungen und gemeinsame Erfahrungen. Es wächst sozusagen organisch bis es energetisch ein Eigenleben entwickelt und als Normen oder Brauchtum beginnt das Leben der Einzelindividuen zu bestimmen. Bei Maharishi Mahesh hingegen existiert das Kollektivbewusstsein von Anfang an und eine bestimmte Personengruppe beginnt darauf Einfluss zu nehmen. Der Natur der Wechselwirkung zufolge kann natürlich ab Beginn dieser Wirkung eine monokausale

[22] Vgl. Maharishi, Mahesh Yogi.: Life supported by natural law [dt.: Leben – unterstützt durch das Naturgesetz]. Washington, DC: Age of Enlightenment Press, 1986

Ursache nicht mehr genau festgestellt werden. Diese Frage ist ab diesem Zeitpunkt auch nicht mehr von Bedeutung, wenn diese Wechselwirkung auch steuerbar ist. Bei all diesen Fällen hat man es natürlich mit mehr oder minder lang gewachsenen Strukturen zu tun, die als Basis für weitere Entwicklungen dienen, ganz gleich ob jetzt das Einzelindividuum das Kollektiv beeinflusst oder umgekehrt.

Es ist somit nahe liegend, dass die gemeinsamen Vorstellungen über den Ablauf und das Ziel eines Projektes innerhalb eines Projektteams, die gemeinsame Identifikation mit der Zielvorgabe, der gemeinsame Wille diese Aufgabe zu bewältigen und das gemeinsame Vertrauen darauf, dass das Ziel erreichbar ist, ein „Bewusstseinsfeld" bilden, das die Verhaltensweisen und Strategien des Projektteams prägt und beeinflusst.

Abschließend zu diesem Kapitel und der Problematik des Bewusstseins und auch als Einführung in das folgende, sei hier Erwin Schrödinger zitiert: „Der Grund dafür, dass unser fühlendes, wahrnehmendes und denkendes Ich in unserem naturwissenschaftlichen Weltbild nirgends auftritt, kann leicht in fünf Worten ausgedrückt werden: „Es ist selbst dieses Weltbild". Es ist mit dem Ganzen identisch, und kann deshalb nicht als ein Teil darin enthalten sein. Hierbei stoßen wir freilich auf das arithmetische Paradoxon: Es gibt scheinbar eine sehr große Menge solcher Iche, aber nur eine einzige Welt. Das beruht auf der Art der Entstehung des Weltbegriffs. Die einzelnen privaten Bewusstseinsbereiche überdecken einander teilweise. Der ihnen allen gemeinsame Inhalt, in dem sie sich sämtlich decken, ist die „reale Außenwelt".[23]

4.3 Wechselwirkung zwischen Individualbewusstsein und kollektivem Bewusstsein

Dass individuelle Bewusstseinsinhalte und kollektive Bewusstseinsinhalte deckungsgleich sein können ist eine Tatsache die sich im täglichen Leben permanent beobachten lässt. Keine Partei, kein Verein oder sonstige „Gesinnungsgenossenschaft" wäre sonst möglich. Ob es nun eine gemeinsame politische Weltanschauung oder die gemeinsame Liebe zu einem Hobby ist, immer sind es die „Gemeinsamkeiten" die die jeweilige Gruppe entstehen hat lassen und aufrechterhalten. Nicht umsonst ist Dürckheims Erklärung des Zerfalls des kollektiven Bewusstseins durch die Spezialisierung einleuchtend. Aber Dürckheim hatte dabei die gesamte Gesellschaft (Staatsvolk oder Stammesverband) im Auge. Was er dabei überging war, dass sich unter diesen „Spezialisten" wieder neue kollektive Bewusstseinsfelder entwickelten. Die Stände, Berufsvertretungen und andere Gruppierungen, die dem jeweiligen Individualbewusstsein näher standen, traten zum Teil an seine Stelle. Es wäre sinnlos sich jetzt ein einziges kollektives Bewusstseinsfeld vorzustellen und diesem das Individualbewusstsein gegenüberzustellen. Vielmehr haben wir es in einer Gesellschaft mit vie-

[23] Vgl. Schrödinger, E.: Geist und Materie. Paul Zsolnay Verlag, Wien/Hamburg, 1986, S. 77

len Feldern zu tun die sich teils überlagern, teils ausschließen. Der „maßgerechte Mensch“ unserer westlichen Industrienationen, der natürlich eine statistische Fiktion darstellt, ist Mitarbeiter einer Firma, Wähler einer Partei, Anhänger irgendeines Fußballclubs, Mitglied irgendeines Vereins und Verehrer von Mozart oder Fan der Rolling Stones. Dieses „Teilhaben“ an verschiedenen kollektiven Bewusstseinsfeldern ist geprägt von persönlichen Vorlieben, teils entstanden durch Erziehung und Erlebnisse, durch die Umwelten, die Zeit seiner Jugend und vieles mehr. Den innersten Kern der Ausrichtung bestimmen aber die ethischen und moralischen Wertvorstellungen. Sie bilden die Grenze des „Teilhabenkönnens“, also der Fähigkeit sich an ein kollektives Bewusstsein anschließen zu können. Kein überzeugter Pazifist und Anhänger der Gewaltlosigkeit wird Mitglied eines Boxclubs oder Vorsitzender eines Muhammed Ali Fan Clubs werden. Die moralischen und ethischen Wertvorstellungen sind also einem Bewusstseinsfeld inhärent. Das schließt aber nicht aus, dass durch Veränderungen der Zielsetzung, Wandel der Vorstellungen, Wechseln der Methoden, sich das Feld so verändert, dass es in der individuellen ethischen Grundwertehaltung des Einzelnen plötzlich keine Deckung mehr findet. Das führt unweigerlich zu einem Konflikt. Nach der „Theorie der Kollektiven Bewusstseinsfelder“ verlässt entweder das Individuum das Feld oder versucht die dem Feld angehörenden Vorstellungen zu ändern. In der Praxis ist das relativ einfach, wenn es sich um einen Sportklub handelt, der zu einem politischen Spielfeld geworden ist. Man tritt einfach aus. Viel schwieriger wird es, wenn das kollektive Bewusstseinsfeld mit tiefen sozialen Bindungen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten verbunden ist. Der Einzelne kann aus diesen Gründen weder einfach „austreten“, noch ist er in der Lage das Bewusstseinsfeld zu ändern! Viele Schwierigkeiten die in einem biologischen System mit kollektivem Bewusstsein auftauchen, sind auf diese Krise zurückzuführen.

Bei Deckungsgleichheit der Wertvorstellungen kann auch von einem „Überlagerungszustand“ gesprochen werden: Da völlige Übereinstimmung herrscht wird dieser Bewusstseinsinhalt sowohl als individueller, als auch als kollektiver Inhalt erlebt. Erst wenn die Deckungsgleichheit zerfällt, erlebt der Einzelne wieder sein individuelles Unbehagen durch die Diskrepanz zwischen „seinen eigenen Wertvorstellungen“ und dem der Gruppe.

Somit gibt es ein ständiges Wechselspiel zwischen den individuellen und den kollektiven Bewusstseinsinhalten.

4.4 Das Feld des kollektiven Bewusstseins

Felder sind nichtmaterielle Einflußzonen physikalischer Kräfte. Sie besitzen sowohl räumliche als auch zeitliche Ausdehnung. Die Felder stehen in enger Wechselwirkung mit der Materie und organisieren sie. Felder an sich lassen sich nicht nachweisen, sie sind weder zu spüren, noch zu sehen und entwickeln ihre Kräfte auch im totalen Vakuum, benötigen daher keine Materie. Man kann sie

bestenfalls indirekt wahrnehmen, etwa wie bei der Ausrichtung von Eisenspänen in einem Magnetfeld. Neben allen bisher bekannten Feldarten wie Gravitationsfeldern, elektromagnetischen Feldern, Magnetfeldern und Quantenmateriefeldern existieren nach Rupert Sheldrake's Theorie, wie bereits erwähnt, auch so genannte morphogenetische Felder. Es ist bislang nicht gelungen, eine vereinheitlichte Feldtheorie für alle Feldarten zu entwickeln, geschweige denn, eine Feldart auf eine andere zurückzuführen.[24] Allen Feldern gemeinsam ist, dass sie eine räumliche und zeitliche Ausdehnung besitzen und ordnend auf Objekte einwirken die sich in ihrem Einflussbereich befinden.

Ein Bewusstseinsfeld einer an einem gemeinsamen Ziel orientierten Gruppe von Personen hätte demnach eine räumliche Ausdehnung die der größten Entfernung zweier Mitglieder dieser Gruppe entspricht. Die ordnende Kraft wären dem Modell zufolge die identischen Vorstellungen, Intentionen und Identifikationen, die auf alle in dem Feld befindlichen Personen als Attraktoren dahingehend einwirken, dass ohne zusätzliche Kommunikation aus diesen Quasiidentitäten ähnliche Ideen entwickelt werden und sich die Individualvorstellungen den sich ständig verändernden kollektiven Bewusstseinsinhalten angleichen.

Hier mag eine Frage auftauchen die dazu ganz logisch erscheint: „Wenn das kollektive Bewusstsein die Individualbewusstseinsinhalte angleicht („polt") warum gibt es dann eine pluralistische Gesellschaft?" Die Antwort: Eine offene Gesellschaft, die eine Fülle von Vorstellungen zulässt, erzeugt auch eine Menge an verschiedenen kollektiven „Bewusstseins". Das gesamte soziale System ist nicht ein geeigneter Vergleich mit einer kleinen zielorientierten Projektorganisation. Bei diesen werden die Abweichungen der Individualvorstellung vom Ziel sofort durch Akzeptanz oder eben Nicht-Akzeptanz „korrigiert". In einem großen sozialen System wie der gesamten Gesellschaft befinde ich mich immer innerhalb eines mehr oder minder großen Bewusstseinfeldes von verschiedenen Personen, die meine Vorstellung akzeptieren und eine Korrektur an die Gesamtgesellschaft nicht erforderlich machen. Anders wären gesellschaftliche Gruppierungen und „Bewegungen" gar nicht vorstellbar: Die „Arbeiterbewegung" des 19. Jahrhunderts entstand aus den identischen Vorstellungen und Bedürfnissen einer Gruppe von Menschen die unter ähnlichen Umständen litten und sich mit dem „Bürgertum" oder den „Unternehmern" nicht identifizieren konnten. Die Unterschiede waren zu groß. Erst mit einem steigenden Wohlstand dieser Gruppe verschwamm der Unterschied und heute wird sich kein Facharbeiter mehr als „Proletarier" im Sinne von Marx sehen. Das mag auch einer der Gründe dafür sein, dass so genannte „linksliberale" Parteien derzeit an einem Wählerschwund leiden.

[24] Vgl. Jung, Sheldrake und die Quantenphysik von Werner Held:
http://www.datadiwan.de/netzwerk/index.htm?/experten/he_003d_.htm

Anders als bei Sheldrake's morphogenetischen Feldern bei denen stets eine Geist – Materie Wirkung vorhanden ist, ist bei den Bewusstseinsfeldern diese Problematik ausgeschlossen, da hier ein Bewusstsein auf ein anderes einwirkt und eine direkte Einflussnahme vom Geist auf die Materie nicht erfolgt. Hier grenzt sich auch diese Feldtheorie wissenschaftlich zur Esoterik ab (Uri Geller behauptet z.B. dass er Geist auf Materie wirken lassen kann – das berühmte Beispiel sei zitiert: er lässt über das TV Uhren bei den Zusehern still stehen, er verbiegt mit Geist Löffel, etc.).

5. Das entstehen des Kollektivbewusstsein

Der „Idealfall“ einer Gruppe mit kollektivem Bewusstsein könnte somit zusammenfassend wie folgt in drei Schritten beschrieben werden.

5.1 Die Entstehung von Autophrenentik:

Jede Gruppe von Individuen die nur gemeinsam ein bestimmtes Ziel erreichen können haben die inhärente Tendenz ein kollektives Bewusstsein zu entwickeln. Als Beispiele aus dem Tierreich werden hier oft Insektenstaaten, wie Bienenvölker oder Ameisenkolonien zitiert. Auf dem Gebiet der Soziologie die Entstehung von Staaten mit Nationalbewusstsein, politische Parteien oder Vereine. Letzteren ist gemeinsam die Zielsetzung (Imagination), der Wille dieses Ziel auch zu erreichen (Intention), diese Sache „zu der eigenen zu machen“ (Identifikation), das Vertrauen oder „sich verlassen können“ (Intimation) auf die Fähigkeiten der anderen Mitglieder und der Fähigkeit in Interaktion treten zu können.

Identische Vorstellungen, Intentionen, Identifikationen und Intimationen bilden bei entsprechender Intensität (d.h. bei möglichst vielen Mitgliedern der Gruppe) den Kern des kollektiven Bewusstseinsfeldes.

Diese Identitäten entstehen entweder durch „Vorlagen“ (z.B. Pläne) oder durch die Natur der jeweiligen Sachlage selbst. Ähnliche Probleme oder Herausforderungen ergeben ähnliche Lösungen. Die menschliche Auffassungsgabe und seine Handlungsmöglichkeiten sind meist überall in gleichem Ausmaß beschränkt. Unterschiede in der Problemlösungsfähigkeit ergeben sich nur aus den Umwelten. So sind alle alten Hochkulturen der Menschheit immer unter fast denselben Rahmenbedingungen entstanden, bei weniger hoch stehenden Kulturen waren meist lebensfeindliche Umstände der Grund warum es zu keiner Hochkultur kam.

Die heutige Zeit hat durch die Standardisierung der Technik, der Ausbildung und dem Wissensstand, bzw. der Möglichkeit an erforderliches Wissen heranzukommen einen gewissen Grad der internationalen „Gleichschaltung oder Nivellierung“ bewirkt. Das gilt im Wesentlichen für die westlichen Industrienationen, soziale und kulturelle Unterschiede sind davon selbstredend ausgenommen.

Mögliche Hindernisse ein Kollektivbewusstsein zu entwickeln:

Unklare oder unvollständige Präsentation des Ziels selbst oder der dazu erforderlichen Prozesse: Die Folge ist, dass keine gemeinsame (deckungsgleiche) Vorstellung (Imago) gebildet werden kann, oder eine zeitintensive Kommunikation erforderlich ist, bis das gemeinsame Imago gebildet werden kann.

Stark ausgebildete hierarchische Strukturen: Das soziale System wird ohne Befehle nicht tätig, da es ohnehin nur Befehle ausführt, wird eine Identifikation mit dem Projektziel verhindert.

Kompliziertes „strafrechtsähnliches“ Regelwerk: Da hier die Verantwortung auf Einzelpersonen fokussiert wird, reagieren diese dementsprechend. Aus Angst entsteht aus einem Klima des Vertrauens ein Klima des Misstrauens, große Teile der Arbeitszeit werden dazu verwendet die eigene Person zu schützen, die Effizienz und die Effektivität des sozialen Systems kommt zum erliegen.

Zu große kulturelle Unterschiede der einzelnen Teammitglieder: In vielen Fällen schafft es ein ausgeprägtes kollektives Bewusstsein kleinere Unterschiede schnell auszugleichen, der erwähnte Anpassungsprozess des Bewusstseinsfeldes wirkt hier positiv. Wenn aber bereits auf der Ebene der ethischen Grundwertevorstellungen starke Diskrepanzen bestehen, kann u. U. keine gemeinsame Identifikation oder Intimation gebildet werden.

5.2 Wirkung des Bewusstseinsfeldes:

In dieser Phase entwickelt das soziale System die wesentlichen Eigenschaften die es von anderen sozialen Systemen unterscheidet: Es empfindet sich selbst als zielorientierte Projektorganisation und unterscheidet sich von anderen. Das gemeinsame (kollektive) Bewusstseinsfeld ermöglicht es mit einem Minimum an Kommunikation die Prozesse zur Zielerreichung auszusteuern.

Eigenschaften wie die schon erwähnte Autopoiesis und Selbstreferenz entstehen und Ausfälle oder kurzzeitige Mängel der einzelnen Mitglieder werden selbst (referentiell) kompensiert. Das kollektive Bewusstsein „polt“ die individuellen Ziel- Prozess- und Wertvorstellungen. Die Gruppe erkennt eigenständig Probleme und entwickelt Strategien zu deren Lösung.

5.3 Problemlösung und Entscheidungsfindung:

Wenn das Ziel in der vorgestellten Weise nicht erreichbar ist, beginnen die Individualvorstellungen zu divergieren (Problemphase). Solange die Intention aufrechterhalten werden kann und die Autophrenetik dadurch bestehen bleibt, z.B. durch die Intimation, d.h. das Vertrauen der Gruppe auf das erforderliche „Können“ ihrer Einzelmitglieder, werden die Zielvorstellungen neu ausgerichtet. Eine Entscheidungsfindung durch „Opinionleaders“ o.ä. ist nicht erforderlich, da sich das Bewusstseinsfeld durch bloße Akzeptanz der Lösungen von selbst einrichtet.

Wenn es aber überhaupt keine deckungsgleichen Vorstellungen mehr gibt, könnte das kollektive Bewusstsein des sozialen Systems zusammenbrechen (dieses schlimmste aller denkbaren Szenarien hat einen Vergleich in der Seeschifffahrt: Mit dem Kommando: „Rette sich wer kann“ werden sämtliche Kommando- und Befehlsstrukturen aufgegeben).

Die individuellen Intentionen verhindern eine Neuausrichtung. Sicherlich einer der häufigsten Gründe für ein Scheitern in der Praxis: Individuelle Vorstellungen und Intentionen treten vor allem dann in Erscheinung, wenn in einer Phase der Diskontinuität nicht genug Vertrauen in das Projekt

vorhanden ist. Dieser Mangel an Vertrauen äußert sich im Selbstschutzmechanismus der Einzelpersonen, es werden Vorkehrungen getroffen um nicht „verantwortlich“ gemacht zu werden.

Umgekehrt können genauso Profilierungssucht und der Versuch schnell Karriere machen zu wollen in solchen Fällen eine gemeinsame Intention und somit eine Neuausrichtung des kollektiven Bewusstseinsfeldes verhindern.

Hierarchische Interventionen können in solche Fällen äußerst kontraproduktiv sein: Die Eigenverantwortung des sozialen Systems geht verloren und somit auch die Identifikation. Natürlich sind darunter erhebliche Eingriffe in den Prozessablauf gemeint. Damit soll nicht gesagt sein, dass es auch Fälle geben mag, in denen ein hierarchischer Eingriff in das Projekt aus juristischer oder kaufmännischer Hinsicht geboten ist. Aber damit ist dann entweder eine völlige Neuausrichtung des kollektiven Bewusstseinsfeldes erforderlich, oder das Projekt wird in einer hierarchischen Struktur zu Ende gebracht, mit all den bereits geschilderten Nachteilen wie mangelnder Effizienz und Effektivität.

Autophrenetik, also die inhärente Eigenschaft einer Projektorganisation kollektives Bewusstsein zu bilden, findet in den oben angeführten Beispielen seine Grenzen.

6. Zusammenfassung

Viele, wenn nicht fast alle Amerikaner werden die Skyline von Manhattan, wie sie auf Postkarten abgebildet ist genauso erkennen, wie viele Europäer die Silhouette des Matterhorns. Dreht man den Blickwinkel nur um 90 Grad, kommen bereits erste Unsicherheiten auf: Es könnte irgendeine der Großstädte Amerikas sein oder irgendein Berg in den Alpen oder sonst wo – aber es ist noch immer das Herz des „Big Apples“ bzw. der berühmte Berg in der Schweiz.

Das Konzept des kollektiven Bewusstseins von sozialen Systemen ist nichts anderes: Der Versuch ein- und dasselbe aus einem anderen Blickwinkel zu beobachten. Dabei stellt sich die Frage gegenüber anderen Betrachtungsweisen und Methoden nicht als ein „entweder – oder“ sondern vielmehr als ein „und – auch“.

Nicht nur der Autor dieser Arbeit, auch viele Wissenschaftler und Praktiker sind der vollen Überzeugung, dass sowohl in der Theorie als auch in der Praxis das soziale System bereits seit längerer Zeit in alle Bestandteile zerlegt worden sind. Weitere Reduktionen und Ausdifferenzierungen sind nicht mehr ein Mittel das Phänomen „soziales System“ weiter zu erklären. Auch in anderen Wissenschaften haben sich bereits „Ganzheitsbetrachtungsweisen“ als geeignete Methode erwiesen, Erscheinungsformen und Eigenschaften von komplexen Systemen besser beschreiben zu können. Deshalb stellen die *feldtheoretischen Überlegungen* über das kollektive Bewusstsein nicht die bisherigen Methoden in Frage, sondern versuchen sie harmonisch zu ergänzen.

7. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Projekt Management-Ansätze

Abb. 2: Systemtypen

Abb. 3: das Bewusstseinsverständnis um 1700

8. Literaturhinweise

1. http://de.wikipedia.org/wiki/Roland_Gareis
2. http://www.uni-graz.at/johann.goetschl/site.php?show=1&l=en
3. Vgl. Gareis, R.: http://www.wu-wien.ac.at/pmg/ans/mana
4. http://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement
5. Vgl. Gareis, R.: Projektmanagement im Maschinen und Anlagenbau, 1991, S. 19f
6. Vgl. Luhmann, N.: Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M. 1993
7. Vgl. Maturana, H.: Erkennen; Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig 1982
8. Vgl. Maturana, H. Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Goldmann, 1987
9. lat. exotericus griech. exōterikós, zu: éxō, →exo-, Exo- (bildungsspr.): für Außenstehende, ...
10. griech. esōterikós, eigtl. = innerlich
11. Vgl. Maturana, H, Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Goldmann, 1987
12. Vgl. Bewusstsein, http://de.wikipedia.org/wiki/Bewusstsein
13. Vgl. Hofstadter, D. R, Dennett, D.: Einsichten ins Ich, Klett –Cotta, Stuttgart, 1981
14. Vgl. Roth, G.: Fühlen – Denken – Handeln; Die neurobiologischen Grundlagen des menschlichen Verhaltens, Suhrkamp, 2001
15. Vgl. Jaynes, J.: Der Ursprung des Bewusstseins durch den Zusammenbruch der bikameralen Psyche, Rowohlt, Reinbek b. Hamburg, 1988 S. 63
16. http://www.sheldrake.org/homepage.html
17. http://www.maharishi.org/
18. Vgl. Sheldrake, R.: New Science of Life: The Hypothesis of Formative Causation Park Street Press, Rochester, 1981
19. Vgl. Sheldrake, R.: The Presence of the Past: Morphic Resonance and the Habits of Nature, Park Street Press, Rochester, 1988
20. Wikipädia: http://de.wikipedia.org/wiki/Morphisches_Feld
21. Maharishi Open University – http://news.mou.org/
22. Vgl. Maharishi, Mahesh Yogi.: Life supported by natural law [dt.: Leben – unterstützt durch das Naturgesetz]. Washington, DC: Age of Enlightenment Press, 1986
23. Vgl. Schrödinger, E.: Geist und Materie. Paul Zsolnay Verlag, Wien/Hamburg, 1986, S. 77
24. Vgl. Jung, Sheldrake und die Quantenphysik von Werner Held: http://www.datadiwan.de/netzwerk/index.htm?/experten/he_003d_.htm

9. Biographie

Ernst Jankulik, Jahrgang 1957 geb. in Steyr, aufgewachsen in Bad Hall, Oberösterreich, derzeit beschäftigt bei Siemens Ltd (Delegate von Siemens AG Österreich), Director Project Management, Department Manager für Healthcare Turn Key & Planning (Krankenhäuser, Kliniken, Therapiezentren, etc.) in Saudi Arabien.

Akademische Grade: Master of Science (MSc), Master of Advanced Studies (MAS), ongoing PhD in Mikroökonokmik und Management von Wirtschaftsunternehmen

Ausbildung

Fachausbildung als Elektroinstallateur bei EBG, Ausbildung zum Mess- und Regeltechniker am BFI, Sicherheitstechniker am WIFI, Kaufmännische Ausbildung am WIFI, postgradualer Universitätslehrgang Internationales Projekt Management an der Wirtschaftsuniversität Wien, Zertifizierung zum Senior Projekt Manager der IPMA Level B. Projekt Management Assessor der IPMA und PM@Siemens der Siemens AG Österreich, postgradualer Universitätslehrgang für Prozess- und Qualitätsmanagement (Business Excellence) an der Donau Universität Krems, akkreditierter EOQ Qualitätssystemmanager, akkreditierter EOQ Qualitätsauditor, akkredidierter Train the Trainer für Projekt Management bei Roland Gareis Consulting, Team Management Systems Trainer vom TMS York (Dick McCann & Charles Margerison).

Seit 2007 für den „PhD in Mikroökonokmik und Management von Wirtschaftsunternehmen" an der "Economizka Univerzita Bratislava – EUB", Slovakia, Faculty of Business Management, Director of Studies Univ.-Prof. Dr. Ing. Pavol Molnar, CSc., immatrikuliert.

Research Theme

The Relevance of the Concept of Collective Consciousness to Project Management - Scopes & Limits.

Publikationen

2005: Projektmanagement und Prozessmessung, Die Balanced Scorecard im projektorientierten Unternehmen, Publicis Corporate Publishing, Erlangen

2006: Global Project Management Handbook, Chapter 19, Project Portfolio Score Card, Mc Graw Hill, New York

2009: Praxishandbuch Prozessoptimierung, Management- und Kennzahlensysteme als Basis für den Geschäftserfolg, Publicis Corporate Publishing, Erlangen

Praxiserfahrung

Professionelle, praktische Erfahrung als Elektroinstallateur, Supervisor, Bauleiter, Produkt Manager, Projekt Manager, Projekt Coach, Projekt Management Coach, Projekt Portfolio Manager, Prozess- and Qualitätsmanager, Geschäftsführer, Business Unit Manager.

Fünf Jahre als Geschäftsführer eines Ingenieurbüros für alternative Energieerzeugung (Photovoltaik, Windkraft, Kleinwasserkraft, Kraft-Wärme-Kopplungen, Energiesparberatung) in meiner eignen Firma.

Insgesamt 38 Jahre Berufserfahrung, 20 Jahre im Ausland in verantwortungsvollen Positionen, z.B. in Kamerun, Kuwait, China, Ukraine, Russland, Weißrussland, Slowakei, Slowenien, Kroatien, Bosnien Herzegowina, Serbien, Rumänien und Saudi Arabien, davon 27 Jahre bei Siemens-Unternehmen.

Ich bin voller Überzeugung ein Praktiker mit einem hohen Maß an theoretischem Hintergrundwissen, welches einen guten Beitrag zum Verständisgewinn in speziellen Situationen leisten kann.

Motto: „Die Dinge sind nie so wie sind, sondern das was man aus ihnen macht“

Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave

BIOMASA VHODNÁ NA SPAĽOVANIE
BIOMASS SUITABLE FOR COMBUSTION

Juraj Jaška[1]

[1] Ing. Juraj Jaška, juraj.jaska@gmail.com, Školiteľ: Dr. h. c. prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., katedra manažmentu FPM, Študijný program: Ekonomika a manažment podniku, Forma štúdia: externá

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Biomass, renewable energy source, energy crisis, cost cuting, straw combustion, agricultural waste

JEL Klasifikácia

O13

ABSTRAKT

In my everyday working day i come to contact with agricultural commodities. Their heating energy potential is many times underrated. General agricultural farm or establishment produce hundred kilos each year of unusefull waste of biogenetical origin. Those establishments also spend thousounds of euros for heating. Appropriate use of such biological waste prepared for combustion and warmth production brings cost cutting in significant level. Nowadays there are several companies which use biomass suitable for combustion in Slovakia. Applying research done in case study Mlyn Trenčan should show that return of investments is very effective and brings considerable savings. My research must show a clear way and guide to businessmen in agricultural sector how to use such potential for self benefits. There are many opportunities to use funds of European union and know-how of Centre for biomass in Banská Bystrica.

ÚVOD

Ako podnikateľ v agrosektore denne prichádzam do styku s farmármi a poľnohospodármi, ktorí pestujú a obchodujú s agrokomoditami. Tie sa pred finálnou spotrebou dočasne uskladňujú v silách či skladoch. Pri ich manipulácii a postupnej spotrebe dochádza často k prebytkom či jednoducho k odpadu, ktorý je biologického charakteru. Takéto komodity sú mnohokrát buď znečistené a nedosahujú požadovanú úroveň kvality alebo sú to zmiešaniny viacerých druhov. Práve takéto zbytky sú ideálnou vstupnou surovinou na výrobu tepla.

Mojím hlavným cieľom tejto práce je ukázať na príklade z praxe, že poľnohospodársky spracovateľský podnik, ktorý prichádza do styku s biomasou vhodnou na spaľovanie, je schopný túto biomasu použiť na podstatné zníženie svojich prevádzkových nákladov na teplo.

Finančno-ekonomickou analýzou sa dá zistiť stav skúmaného podniku a postupne rozšíriť poznatky z už takto fungujúceho skúmaného podniku na ďalší, prípadne ďalšie podniky. Na celkovej spotrebe obnoviteľných zdrojov energie sa biomasa podieľa približne 4-mi % celkovej energetickej spotreby Európskej únie. Ak sa mi podarí pozitívne šíriť osvetu výhodného využitia zbytkovej biomasy vhodnej na spaľovanie medzi potenciálnych spotrebiteľov, budem to považovať za čiastkový úspech.

Náklady na teplo tvoria v malom a strednom výrobnom podniku zvyčajne jednu z najväčších položiek. „Cost cutting“ je v tomto prípade na prvom mieste. Akékoľvek zefektívnenie tvorby, rozvodu tepla je vedením podniku nanajvýš vítané a ešte som sa nestretol s odmietavým postojom manažérov pokiaľ prišlo na túto tému. Tepelná samostatnosť je najmä v dnešných časoch veľmi preferovanou a skloňovanou otázkou. Investičná návratnosť je taktiež veľmi zaujímavá. Zavedenie obnoviteľných zdrojov energie šetriacich životné prostredie je v súčasnosti navyše podporované aj z eurofondov a Environmentálneho fondu na Slovensku a sú dobrou alternatívou plynu. V poslednom rade nie je na zahodenie ani vytvorenie nových pracovných miest na vidieku.

POUŽITÉ METÓDY A CHARAKTERISTIKA OBJEKTU SKÚMANIA

Chcem zistiť ako štát a ministerstvo pôdohospodárstva komplexne podporujú využívanie biomasy na účely spaľovania. Ako doktorand EUBA by som rád v spolupráci so zainteresovanými inštitúciami ako MPSR, Centrum pre biomasu Banská Bystrica, či s Lesmi SR - stredisko Biomasa šíril osvetu medzi potenciálnymi spotrebiteľmi biomasy na spaľovanie. S odborníkmi v tejto oblasti sa chcem zamýšľať nad kolektívnymi expertízami a benchmarkingom. Chystám sa vypracovať niekoľko scenárov použitia peletiek, štiepok, dreva alebo brikiet pri modeli vlastnej produkcie alebo externého dovozu. Následné rozhodnutia budú musieť byť podopreté finančnými analýzami (ROI, cash flow, atď.). Z kvantitatívnych metód budem zástancom bilančnej metódy. Podľa energetického centra teplo z drevnej štiepky stojí asi štvrtinu z ceny plynu; slama je ako palivo ešte výhodnejšia. Problémom však môže byť logistika týchto energetických zdrojov. Na Slovensku je síce biomasy dosť pre potreby vykurovania, ale jej preprava na veľké vzdialenosti môže byť drahá. Preto sa budem snažiť začať môj výskum v podnikoch, kde sa biomasa vhodná na spaľovanie už nachádza. Zhodnotiť ekonomickú únosnosť zdrojov biomasy bude prvý krok, ktorý urobím.

MODELOVÝ PODNIK

Dobre fungujúcim modelom, z ktorého budem čerpať informácie pre ďalšiu prácu je výrobca pšeničných múk a krmív Mlyn Trenčan.

Mlyn Trenčan bol založený v roku 1999 ako novovzniknutá spoločnosť s ručením obmedzeným. Sídlom mlyna je obec Trenčianska Turná, ležiaca neďaleko Trenčína. Súčasná budova mlyna bola prestavaná z bývalej nevyužitej sušiarne chmeľu, ktorá vyhovovala veľkosťou, pozíciou a prístupom. Po rozsiahlych stavebno-statických úpravách a pri maximálnom využití priestoru budovy, bolo možné osadiť mlynskú technológiu pri dennej kapacite 120 t pšenice. Prevádzka bola spustená v decembri 2000. Riadením mlyna pomocou centrálneho PC sa dosahuje vysoká efektívnosť a kvalita práce spojená s vysokou bezpečnosťou a hygienou výroby. Uvádzané skutočnosti dávajú mlynu Trenčan postavenie jedného z najmodernejších mlynov na území Slovenska. Mlyn popri pšeničných múkach všetkých druhov, ktoré sú nosným artiklom spoločnosti, vyrába aj ražné múky a rozličné druhy krmív. Sortiment výrobkov sa na trh dodáva v 50 kg baleniach, voľne ložený a ako drobno spotrebiteľské balenia. Vysoká kvalita ponúkaných výrobkov bola aj zostane hlavným dôvodom, vďaka ktorému sa spoločnosť etablovala v konkurenčnom prostredí domáceho trhu. Mlyn Trenčan spol. s.r.o. pôsobí na domácom trhu už 10. rok.

SÚČASNÝ STAV PROBLEMATIKY V DOMÁCEJ A ZAHRANIČNEJ LITERATÚRE

Plynový spor medzi Ruskom a Ukrajinou na začiatku januára 2009 viedol k obmedzeniam dodávok ruského zemného plynu do strednej a juhovýchodnej Európy. Slovensko, ako štát prakticky úplne závislý na ruských energetických komoditách, sa logicky ocitlo vo veľmi kritickej situácii, keďže táto energetická kríza viedla tiež k obmedzeniam dodávok pre priemysel. Táto kríza má nutne dôsledky na energetickú politiku Slovenskej republiky. Je jasné, že Slovenská republika musí prijať potrebné opatrenia, aby nedošlo v budúcnosti k podobnej kríze.

V súčasnosti využitie biomasy ako paliva pokrýva približne 18% z celkovej vyprodukovanej energie na Slovensku. Biomasa sa pritom podľa Akčného plánu využívania biomasy na roky 2008-2013 považuje za zdroj s najväčším potenciálom. Okrem toho, že sa zhodnocujú domáce zdroje, zvyšuje sa spoľahlivosť dodávok energie a jej využívaním sa znižuje energetická závislosť od fosílnych palív – ropy, uhlia, zemného plynu. Z hľadiska znižovania emisií síry má biomasa tiež veľký význam. V porovnaní s uhlím a ropou má nižší obsah síry i popola, ktorý navyše neobsahuje toxické kovy. Práve jej chemické zloženie z nej robí neporovnateľne ekologickejšie palivo, ako sú uhlie či ropa. Biomasa je hmota, ktorá vzniká ako produkt, polotovar či odpad v poľnohospodárstve, lesníctve a im príbuzných odvetviach, ako biologicky rozložiteľný odpad v priemysle, alebo ako biologicky rozložiteľný komunálny odpad.

Podľa zdroja vzniku biomasy môžeme ju deliť na:

- Lesnú biomasu –palivové drevo, konáre, pne, korene, kôra, piliny
- Poľnohospodársku biomasu –
    - fytomasa – obilná slama, obilie
    - živočíšna biomasa – (zoomasa) – exkrementy, odpady
- Priemyselné a komunálne odpady

Z hľadiska energetického využitia sa biomasa rozdeľuje na biomasu:

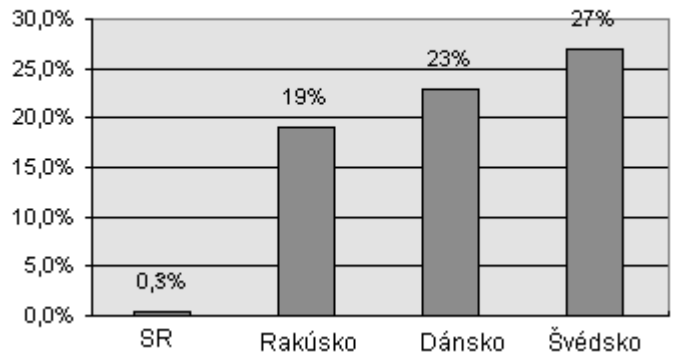
- Zámerne pestovanú na tento účel
  - rýchlorastúce dreviny (topoľ, vŕba, jeľša)
  - energetické rastliny s vyso´kým obsahom cukru na výrobu alkoholu(cukrová repa, zemiaky, obilie, atď.) a bionafta(repka olejná)
- Odpadovú biomasu
  - drevo a drevný odpad z lesného hospodárstva(palivové drevo, kôra, pne, šišky) a drevospracujúceho priemyslu (odrezky, stružliny)
  - rastlinné odpady z poľnohospodárskej prvovýroby a údržby krajiny (kukuričná a obilná slama, repková slama, seno)
  - odpady zo živočíšnej výroby (exkrementy, ostatky krmív)
  - komunálne organické odpady(kaly z odpadových vôd)
  - organické odpady z potravinárskych výrob(odpady z mliekarní, mäsokombinátov, liehovarov)

Uhľovodíkové zdroje energie, tzv. fosílne palivá (uhlie, zemný plyn, ropa) v celosvetovom meradle narúšajú našu biosféru, čím otvárajú priestor nežiaducemu skleníkovému efektu. Jednou z ciest je nahradiť energiu z fosílnych palív vodnou, veternou, geotermálnou či slnečnou energiou a biomasou. Poľnohospodársku biomasu možno rozdeliť do troch základných skupín, a to na biomasu vhodnú na:

- spaľovanie
- výrobu bioplynu a
- na výrobu tekutých biologických palív
  - biopalív prvej generácie (z poľnohospodárskych plodín)
  - druhú generáciu biopalív (z biologického odpadu, travín alebo drevín).

V mojej práci sa budem venovať prvej kategórii biomasy - vhodnej na priame spaľovanie.

Podiel biomasy na výrobe tepla.



Graf 1: Zdroj http://www.inforse.dk/europe/fae/OEZ/biomasa/biomasa.html

[2]Technológia priameho spaľovania biomasy (pevná biomasa, štiepky, brikety, peletky) je najbežnejším spôsobom jej energetického využitia. Je to metóda v praxi overená a komerčne dostupná na vysokej úrovni. Spaľovacie zariadenia sa dodávajú v rôznych prevedeniach a

[2] http://www.inforse.dk/europe/fae/OEZ/biomasa/biomasa.html

výkonoch, pričom sú schopné spaľovať prakticky akékoľvek palivo od dreva cez baly slamy až po slepačí trus alebo komunálny odpad.

[3]Na Slovensku ročne produkujeme 3,02 mil. ton biomasy z výmery vyše 1 mil. hektára. Časť produkcie slamy z hustosiatych obilnín sa pridáva do kŕmnej dávky hospodárskych zvierat a časť sa používa na podstielku. Teoreticky je možné v poľnohospodárstve vyrobiť až 46 PJ energie z poľnohospodárskej biomasy bez toho, aby jej energetické využívanie negatívne vplývalo na živočíšnu výrobu alebo výživu pôdy. Táto hodnota až päťnásobne prevyšuje súčasnú spotrebu energie v tomto odvetví, pohybuje sa okolo 9,4 PJ. (PJ znamená peta joule, 1 PJ sa rovná 1015 joule).

Ako sa uvádza v Akčnom pláne, ktorý schválila vláda SR pred rokom, zdroje biomasy vhodnej na energetické využitie sú rozmiestnené relatívne rovnomerne na celom území Slovenska. Svojou podstatou biomasa umožňuje premenu energetického obsahu najmä na produkciu tepla, chladu, elektrickej energie, bioplynu, ušľachtilejších foriem pohonných hmôt a biogénnych palív, alebo ich kombinácie. V jednom z dokumentov Európskej komisie venovaných bioplynu sa konštatuje, že nahradením paliva v statických spaľovacích zariadeniach – ako sú elektrárne a teplárne – drevom a biomasou sa ušetrí dvakrát viac ropy, ako pri použití toho istého množstva biomasy na výrobu biopalív. A to za nižšiu cenu a s použitím súčasných komerčných technológií. Aj z pohľadu úspory skleníkových plynov v prepočte na jeden hektár pôdy je oveľa efektívnejšie používať biomasu na výrobu elektriny a tepla, ako na výrobu konvenčných palív.

[4]V USA sa asi 84% biomasy - odpadu z dreva používa v priemysle, výrobcami elektrickej energie a na komerčný obchod. Zbytok sa používa v domácnostiach na klasické spaľovanie na výrobu tepla. Veľa spracovateľov dreva a výrobcov papierenských výrobkov používajú takýto odpad na výrobu pary a vlastnej elektrickej energie. To samozrejme prináša pozitívny finančný efekt týmto firmám, pretože neprodukujú tak veľa odpadu a navyše si nemusia kupovať dodatočnú elektrinu.

FINANČNÝ ASPEKT

To, že kúriť biomasou na spaľovanie sa oplatí potvrdzujú aj prvé skúsenosti zo slovenských regiónov. Na juhu stredoslovenského kraja sa už objavili prvé lastovičky využívania biomasy na energetické účely. [5]Kým výroba elektrickej energie a tepla na báze fermentácie kukuričného kôrovia a exkrementov z ošipární sa v blízkosti Lučenca len pripravuje (hovorí sa však aj o Rimavskej Sobote a Veľkom Krtíši), spaľovanie biomasy je už realitou. Cestu pred niekoľkými rokmi ukázala obec Hrušov, ktorá začala základnú školu vykurovať spaľovaním slamy. Drevná štiepka je však médiom, ktoré slúži na vykurovanie celých sídlisk. V Hnúšti napríklad Rimavská energetická spoločnosť, po rekonštrukcii kotolne centrálnej mestskej zóny, začala jej spaľovaním vykurovať 50 percent tamojších bytov. Toto riešenie prináša miestnym obyvateľom aj nižšie účty za teplo.

[6]Na výrobu tepla z poľnohospodárskej produkcie je najvhodnejšia slama, pretože má najvyšší energetický potenciál – čiže dáva najviac tepla. Oveľa využívanejšia sa však v súčasnosti na Slovensku javí lesná biomasa. Ročný potenciál lesnej biomasy do roku 2010 predstavuje asi 2 432-tisíc ton s energetickou hodnotou 26,8 petajoulu. Jej najväčšie zdroje sa nachádzajú v okresoch Brezno, Poltár, Rimavská Sobota, Košice, Bardejov, Humenné a Svidník. Potenciál lesnej biomasy pritom môže po roku 2010 vzrásť, ak sa jeho súčasťou stane drevná biomasa z energetických porastov a ak vzrastie lesná ťažba.

[3] http://www.agroserver.sk/news/peniaze-ukryte-v-biomase.html
[4] http://www.eia.doe.gov/kids/energy.cfm?page=biomass_home-basics
[5] http://www.agroserver.sk/news/peniaze-ukryte-v-biomase.html
[6] Zdroj: týždenník Farmár, číslo 6/2009

ZÁVER

Rozširovanie sortimentu pestovaných energetických plodín je významné nielen pre získavanie produkcie biomasy, ale tiež pre posilnenie biodiverzity rastlinných spoločenstiev v krajine. "Využívanie rastlinnej výroby na riešenie energetických problémov spoločnosti však nesmie ohrozovať výrobu potravín a krmív, regeneráciu pôdnej úrodnosti a nesmie byť v rozpore s trvalo udržateľným rozvojom využívania poľnohospodárskej krajiny," upozorňuje MP SR. Biopalivá sa podieľajú výraznou mierou na súčasnej potravinovej kríze a nesmú predstavovať konkurenciu voči pestovaniu potravín ani byť príčinou znečisťovania životného prostredia.

V súčasnosti sa z obnoviteľných zdrojov energie vrátane využitia hydroenergetického potenciálu veľkých vodných elektrární vyrába cca 5,2 TWh elektriny, čo predstavuje cca 16 % domácej spotreby elektriny. Celkový využiteľný potenciál jednotlivých druhov obnoviteľných zdrojov energie dáva možnosti zvýšiť ich podiel na celkovej výrobe elektriny až na 19 % v roku 2010, na 24 % v roku 2020 a na 27 % v roku 2030. Najperspektívnejším obnoviteľným zdrojom pre výrobu tepla je biomasa, kde celkový ročný potenciál vhodný na energetické využitie predstavuje cca 75,6 PJ. Biomasa je aj perspektívnym zdrojom pre výrobu elektriny. Najviac využívaným zdrojom aj naďalej zostáva využitie hydroenergetického potenciálu. Pokiaľ ide o ďalšie obnoviteľné zdroje Obnoviteľné zdroje energie (OEZ) sú perspektívne energetické zdroje domáceho pôvodu, osobitne energia z vody, z biomasy a geotermálna energia, s minimálnym dopadom na životné prostredie.

(veterná energia, geotermálna energia, slnečná energia) ich využívanie bude len doplnkovým zdrojom z dôvodu bezpečnosti a spoľahlivosti dodávok elektriny a tepla, pričom dôležitým

faktorom zostáva aj otázka ceny elektriny a tepla z obnoviteľných zdrojov (*tab. 1*).

Tab. 1. Využiteľný potenciál obnoviteľných zdrojov

Zdroj	Využiteľný potenciál	
	PJ	GWh
Vodná energia	**23,8**	**6 600**
Veľké vodné elektrárne	*20,2*	*5 600*
Malé vodné elektrárne	*3,6*	*1 000*
Biomasa	**75,6**	**21 000**
Dendromasa	*47,0*	*13 055*
Poľnohospodárska biomasa	*28,6*	*7 945*
Biopalivá	**5,0**	**1 389**
Bioplyn	**6,9**	**1 917**
Veterná energia	**2,2**	**600**
Geotermálna energia	**22,7**	**6 300**
Slnečná energia	**18,7**	**5 200**
SPOLU	**154,9**	**43 006**

PJ =Peta Joule, Zdroj: MH SR, 2005

V *tab. 2.* je uvedená ročná produkcia poľnohospodárskej biomasy vhodnej na spaľovanie a jej energetický potenciál v SR.

Tab. 2. Energetický potenciál poľnohospodárskej biomasy vhodnej na spaľovanie

Druh biomasy	Možná ročná produkcia na energetické účely v t	Energetický ekvivalent	
		TWh	PJ
slama obilná	729 000	2 ,8	10, 4
kukurica	668 000	2 ,61	9 ,4
repka	206 000	0,82	2 ,9
slnečnica	220 000	0,81	2, 8
drevný odpad	208 000	0,9	3, 1
biomasa na spaľovanie spolu	**2 031 000**	**7 ,94**	**28 ,6**

POUŽITÁ LITERATÚRA

Časopisy
Týždenník Farmár, číslo 6/2009
Elektronické zdroje
http://www.inforse.dk/europe/fae/OEZ/biomasa/biomasa.html
http://www.agroserver.sk/news/peniaze-ukryte-v-biomase.html
http://www.eia.doe.gov/kids/energy.cfm?page=biomass_home-basics
http://www.agroserver.sk/news/peniaze-ukryte-v-biomase.html

BEZPEČNOSTNÉ INCIDENTY V OBLASTI IS/IT A ICH DOPADY

SECURITY INCIDENTS IN IS/IT DOMAIN AND THEIRS EFFECTS

Benita Juriková*

KEY WORDS

Management, security, it systems, Internet, IS threats, applying it security obstacles

JEL Klasifikácia M 15

ABSTRAKT

This study is about managing information systems security in small and medium enterprises in Slovak republic. Based on worldwide research identifies the most important threats for information systems security and also shows the biggest obstacles when promoting security policy and measures in IS/IT from managerial point of view. Also identifies the most common security incidents and theirs effects.

ÚVOD

V posledných desaťročiach, s rozvojom komunikačných a informačných technológií, sa zásadne zmenilo nielen vnímanie ale aj postoj k informáciám všeobecne a vnútropodnikovým zvlášť. Informácie sa začali vnímať ako ďalší kapitál organizácie, ktorý tvorí podstatu jej konkurencieschopnosti v rýchlo meniacom sa trhovom prostredí. Prístup k informáciám, ktorý dovtedy bol skôr pasívny a neobsahoval výrazné prvky ich ochrany a zabezpečovania, sa v posledných rokoch zmenil na vysoko aktívny a ochrana vnútropodnikových informácií sa stala prvou požiadavkou doby.

Preto sme sa v rámci prieskumu stavu informačnej bezpečnosti v malých a stredných podnikoch SR zamerali aj na oblasť vzniknutých bezpečnostných incidentov, ich frekvencie, ekonomických dopadov a či ovplyvňujú a do akej miery riešenie informačnej bezpečnosti v podniku.

CHARAKTERISTIKA RESPONDENTOV

Prieskum bol realizovaný v roku 2008. Bolo rozdaných 500 dotazníkov, pričom jeden respondent hodnotil len jeden podnik. Po vytriedení, kedy boli vyradené nedostatočne vyplnené dotazníky, dotazníky o mikropodnikoch (0-9 zamestnancov), alebo veľkých podnikoch (nad 250 zamestnancov), zostala vzorka 202 dotazníkov, ktorá pozostáva z 110 malých a 92 stredných podnikov. Podľa právnej formy mali najväčšie zastúpenie spoločnosti s ručením obmedzeným – 126, čo je 1% ekonomicky činných malých a stredných podnikov v SR s touto právnou formou, na druhom mieste to boli akciové spoločnosti – 38. Tie tvoria 2%tnú vzorku podnikov. Podľa štruktúry vlastníkov prevládali podniky s výlučne domácim vlastníkom – 126. Podľa odvetvovej klasifikácie ekonomických činností – SK NACE Rev.2, platnej od 1.1.2008 mali najväčšie zastúpenie podniky zaoberajúce sa obchodom – 65 podnikov. Významnú vzorku tvorí aj priemyselná výroba – 50 podnikov.

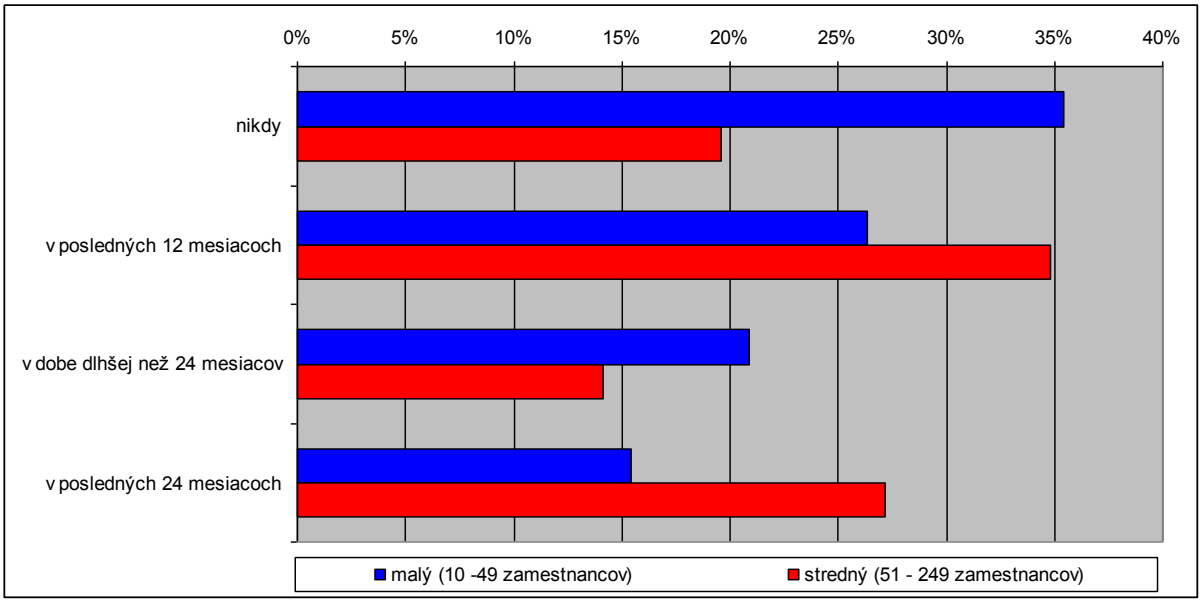
* Ing. Benita Juriková, jurikova@euba.sk, školiteľ: doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., Katedra informačného manažmentu

Pretože je to veľmi široké odvetvie, sledovali sme túto kategóriu v členení na vybrané podskupiny - Výroba potravín a nápojov, Výroba textilu a odevov, Výroba chemikálií a chemických produktov a základných farmaceutických výrobkov a farmaceutických prípravkov, Výroba elektrických zariadení, Výroba strojov a zariadení a Výroba nábytku.

RIEŠENIE BEZPEČNOSTI

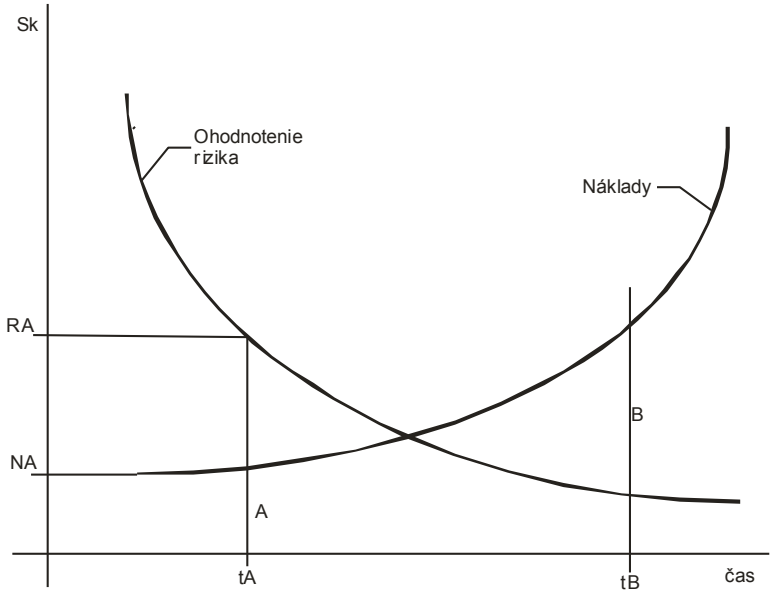
Väčšina podnikov sa pri definovaní priorít pre oblasť informačnej bezpečnosti riadi podľa trendov v oblasti IT a informačnej bezpečnosti a podľa známych problémov, ktoré v tom ktorom období rezonujú v spoločnosti. Väčšinou to bývajú nové legislatívne úpravy, ovplyvňujúce najmä dáta a spôsob ich spracovania v informačných systémoch, alebo nové formy tzv. „počítačovej kriminality“, ktoré ohrozujú samotnú podstatu IS. Mohli by sme dokonca povedať, že podniky sa správajú nepredvídavo, pretože väčšinou reagujú až na vzniknutý problém. Výsledky zistení z interných alebo externých auditov, analýzy rizík, prípadne odporúčania dodávateľov berie do úvahy necelá štvrtina malých a stredných podnikov. Taktiež strategické ciele podniku pri riešení informačnej bezpečnosti sú brané do úvahy v 25%-tách malých a 34%-tách stredných podnikov, čo považujeme za výrazne nepostačujúce.

Významnú skupinu tvoria podniky, ktoré sa s analýzou rizík IS nikdy nezaoberali, alebo ju neriešili v posledných dvoch rokoch, čo môžeme považovať pri rýchlom vývoji v IS/IT oblasti opäť rovnajúce sa „nikdy“.



Graf 1 Analýza rizík v podniku

Do nákladov riešenia informačnej bezpečnosti je potrebné zahrnúť už náklady spojené s osvetlením hrozieb a zraniteľností, čo je výsledkom rizikovej analýzy. Úlohou organizácie je opäť vynaložením určitých finančných prostriedkov obmedziť možnosť vzniku bezpečnostného incidentu z týchto rizík uplatnením bezpečnostných mechanizmov. Ako sme však už konštatovali, všetky riziká nie je možné bezo zvyšku odstrániť. Zvyškové riziko je tým väčšie, čím menej spoľahlivo boli vykonané predchádzajúce kroky komplexného riešenia bezpečnosti a čím menej zdrojov organizácia na osvetlenie rizík vynaložila.



Graf 2 Náklady na bezpečnosť v závislosti od rizika

Vzťah rizika a nákladov na bezpečnosť znázorňuje graf 2. V grafe sú znázornené dve situácie – A a B, zistené v čase tA a tB. V prípade A je miera ohodnocovaného zvyškového rizika na hodnote RA a vynaložené náklady na hodnote NA. Analogicky pre situáciu B sú náklady NB a riziko RB. Pre prípad B klesla miera zvyškového rizika o hodnotu (RA – RB), zatiaľ čo náklady vzrástli o (NB – NA). Z ohľadom na tvar kriviek je i bez kalibrácie zrejmé, že vzrast nákladov môže prevyšovať zníženie ohodnoteného rizika.[1] Pokiaľ do procesu tvorby vstúpime inou činnosťou ako analýzou a budeme akceptovať, že niektoré kroky boli vykonané skôr (napr. systém už existuje, je potrebné dopracovať jeho bezpečnosť), miera zvyškového rizika sa zvyšuje a počet rizík, ktoré budeme ozrejmovať sa prudko zvyšuje. Taktiež rastú dodatočné náklady.

BEZPEČNOSTNÉ INCIDENTY A ICH DOPADY

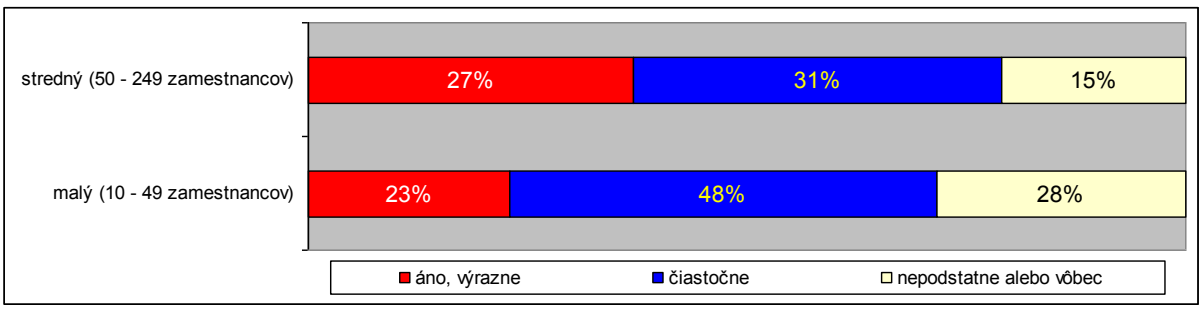
Najčastejšie sa vyskytujúci bezpečnostný incident v súvislosti s IS, ktorý má v posledných dvoch rokoch výrazne rastúci trend, je Spam – nevyžiadaná pošta. Pre malé a stredné podniky však tento incident nemá také finančné dopady, ako pri nepovolenom prístupe z vnútra alebo z vonka podniku a celkovo pri úniku informácií. Významné miesto, čo sa týka finančných dopadov, majú aj prírodné katastrofy. V tabuľke sa síce nachádza na poslednom mieste, ale vývoj poveternostnej situácie na Slovensku za posledných 5 rokov (záplavy, veterné smršte) naznačuje, že tento bezpečnostný incident sa v tabuľke posunie na vyššiu priečku.

Významný podiel – výskyt bezpečnostného incidentu u viac ako 50% podnikov, má stále počítačový vírus, výpadoch elektrického prúdu a porucha hardvéru. Trend výskytu týchto incidentov je však skôr klesajúci.

Tab. 1 Bezpečnostné incidenty a ich dopady

Poradie výskytu bezpečnostných incidentov v podniku	malý (10 - 49 zamestnancov)	stredný (50 - 249 zamestnancov)	Priemerné finančné dopady incidentu (€)*
	Trend výskytu		
1. Spam, nevyžiadaná pošta	**rastúci trend**	**rastúci trend**	**158,22**
2. Počítačový vírus	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**699,29**
3. Výpadok elektrického prúdu	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**416,88**
4. Porucha hardvéru	vyrovnaný trend	*klesajúci trend*	**829,85**
5. Chyba používateľa	*klesajúci trend*	vyrovnaný trend	**189,72**
6. Chyba administrátora alebo obsluhy	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**383,11**
7. Zlyhanie LAN	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**594,54**
8. Chyba programového vybavenia	*klesajúci trend*	vyrovnaný trend	**363,47**
9. Krádež zariadenia	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**1256,63**
10. Únik informácií	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**2825,17**
11. Nepovolený prístup k údajov zvnútra	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**3651,33**
12. Zneužitie zariadenia	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**684,62**
13. Zlyhanie WAN	*klesajúci trend*	vyrovnaný trend	**711,83**
14. Nepovolený prístup k údajom - zvonka	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**3743,54**
15. Falšovanie elektronických dokumentov, transakcií a informácií	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**767,61**
16. Prírodná katastrofa	*klesajúci trend*	*klesajúci trend*	**2039,06**

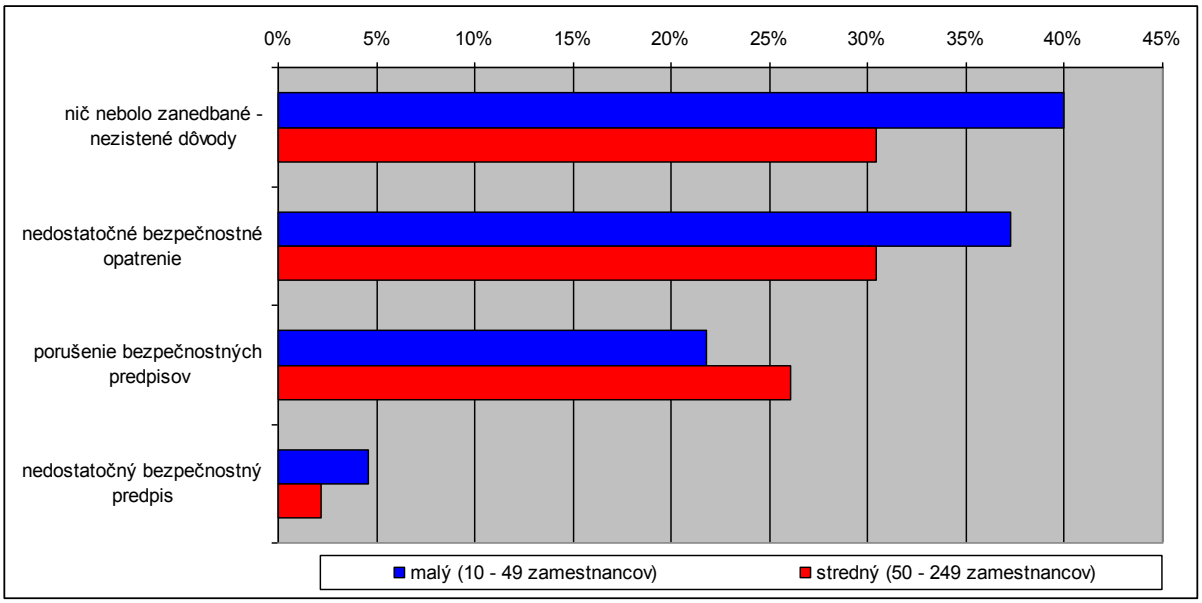
Graf 3 znázorňuje, že prevažná väčšina bezpečnostných incidentov, ktoré podniky zaznamenali, buď výrazne, alebo aspoň čiastočne ovplyvnili chod podniku. Mnohé dopady si podniky však ani neuvedomujú, väčšinou ich spájajú len z finančnými nákladmi spojenými s odstránením poruchy a opätovného sprevádzkovania informačného systému.



Graf 3 Vplyv vzniknutého incidentu na chod podniku

* Otázka finančných dopadov na podnik je veľmi citlivá oblasť, na ktorú väčšina podnikov odmietla odpovedať. Priemerné finančné dopady týchto incidentov sú vyrátané zo vzorky 22 podnikov.

Medzi najčastejšie dôvody, prečo k bezpečnostnému incidentu prišlo, ak nepočítame nezistené dôvody a subjektívny pocit podnikov, že nezanedbali žiadnu oblasť, považujú podniky nedostatočné bezpečnostné opatrenia a porušenie bezpečnostných predpisov zo strany zamestnancov. Malá skupina podnikov pri takomto incidente odhalí aj nedostatky vlastných bezpečnostných predpisov.



Graf 4 Dôvody nastania bezpečnostného incidentu

Vyhradený finančný rozpočet na bezpečnosť IS má len 15% malých a 35% stredných podnikov. Pri otázke, aké percento tvorí tento rozpočet z celkového rozpočtu podniku na IS/IT, sme sa opäť stretli s veľkou nevôľou podnikov na túto otázku odpovedať. Z odpovedí, ktoré sme získali, sa ukázalo, že pri malých podnikoch je to 6,3% a pri stredných 12,3%. Tieto hodnoty, vzhľadom na celkové rozpočty považujeme za príliš nízke. Potvrdzuje nám to aj podniková prax, kde až pri nastaní problému a jeho následnom riešení, sa hľadajú finančné prostriedky z iných zdrojov, ktoré by tieto „nepredvídané“ náklady pokryli.

Podľa prieskumov uskutočnených koncom roku 2009, 32% respondentov uviedlo, že znížilo rozpočty na informačnú bezpečnosť, 60% sa domnieva, že v riešení bezpečnostných rizík zaostávajú alebo stále v poslednej chvíli zachraňujú, čo predstavuje výrazný nárast oproti 49% takýchto odpovedí v roku 2008. V súvislosti so zákonom o ochrane osobných údajov sa iba 47% opýtaných vyjadrilo, že má nainštalovaný program na ochranu osobných údajov a iba 44% má riadiaceho pracovníka zodpovedného za ochranu osobných údajov, pričom v roku 2008 to bolo 50%.[2]

ZÁVER

S narastajúcou technologickou úrovňou informačných systémov sa priamoúmerne zlepšujú techniky a nástroje narúšajúce tieto systémy, čoho dôsledkom je potreba vyšších investícií do ochranných prostriedkov. Taktiež zvyšujúci sa podiel tzv. neovplyvniteľných hrozieb, ako sú prírodné katastrofy, ktoré čoraz častejšie postihujú územie Slovenskej republiky, ale aj okolitých štátov, kladie na problematiku informačnej bezpečnosti ešte vyšší dôraz. Súčasná prax zároveň potvrdzuje, že problematika bezpečnosti informácií je neodmysliteľne spojená jednak s formovaním bezpečnostného vedomia

u jednotlivcov/zamestnancov každej organizácie. Potvrdzuje to fakt, že ľudský faktor je najslabším ohnivkom každého informačného systému. Formovanie a rozvoj bezpečnostného vedomia je úzko spätý s rozvojom zručností, ktoré umožňujú zabezpečiť bezpečnosť informácií v organizácii. Preto by majitelia a vrcholový manažment organizácií mal pri tvorbe rozpočtov myslieť aj na finančné zdroje, ktoré by sa mohli investovať do vzdelávania zamestnacov v oblasti bezpečnosti IS, ale aj všeobecne do zvyšovania ich počítačových zručností.

POUŽITÁ LITERATÚRA

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

[2] ŠUPŠÁK, J. 2010. *Rozpočty na informačnú bezpečnosť sa znižujú*. In: e-Focus, ISSN 1336-1805, 2010, roč. 10, č. 1, s. 22-23

METÓDY ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI
PERFORMANCE IMPROVEMENT METHODS

Miriam Kasanická[1]

KEYWORDS

Six Sigma, Lean, Theory of Constraints (TOC), process, customer

ABSTRACT

Over the past few years, one can see a trend where organizations are deciding to integrate different methods and improvement tools, with the purpose of reaching better results than would be possible through their isolated application. Organizations need the combination of any performance improvement methods, for example Six Sigma, Lean and TOC to achieve the best competitive position. Six Sigma focuses on the elimination of variation. Lean thinking is sometimes called lean manufacturing, the Toyota production system or other names. Lean focuses on the removal of waste, which is defined as anything not necessary to produce the product or service. Theory of Constraints focuses on the reduction of constraint which limits the organization's overall performance according to its goals. TOC focuses on system improvement. A system is defined as a series of interdependent processes.
The main part of this article is describing methods as Six Sigma, Lean, TOC and its basic differences. Improvement methods begin by taking the product or service configuration at face value and improving the processes or system.

JEL klasifikácia: M11, M14, L15

ÚVOD

V dobe silného konkurenčného tlaku a zvyšovania hodnoty pre zákazníka musia podniky klásť ešte väčší dôraz na zlepšovanie.

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.

Metódy, ktoré sa zameriavajú na zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti podnikových procesov sú napr. Six Sigma, Lean alebo Teória obmedzení. Tieto metódy chápu podnik ako systém navzájom závislých procesov, ako reťaz usporiadaných vstupov a výstupov. Všetky činnosti v podniku, či už uskutočňované vo výrobe alebo pri poskytovaní služieb sú procesy.

[1] Ing. Miriam Kasanická, kasanicka@msys.sk, školiteľ: prof. Ing. Michal Leščišin, DrSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky

PROCES, VÝSTUPNÉ UKAZOVATELE PROCESU [2]

Procesom označujeme súbor činností, ktoré majú vstup, sú navzájom prepojené a vytvárajú výstup, ktorý prináša zákazníkom pridanú hodnotu. Pričom výstup je zmyslom činnosti procesu.

Vstupom procesu môže byť všetko, čo je nevyhnutné na prebehnutie, realizáciu procesu. Môže to byť surovina, služba či informácia, ktorá sa do procesu dodáva.

Výstupom procesu je výrobok, služba, či informácia, ktorá sa v procese vytvára a prechádza mimo jeho hranice. Na výstup sú zákazníkom a podnikom kladené požiadavky z hľadiska kvality, ceny (nákladov) a rýchlosti.

Na to, aby sme vedeli povedať, ako dobre je proces vykonávaný, ako dobre spĺňame požiadavky zákazníka je potrebné definovať výstupné ukazovatele procesu.

Výstupné ukazovatele procesu:

- hodnotia plnenie požiadaviek zákazníka a podniku,
- zmena hodnoty ukazovateľa naznačuje zmenu miery naplnenia kľúčových požiadaviek zákazníka alebo podniku.

Tabuľka č. 1: Príklady procesov a výstupných ukazovateľov procesu

Oblasť /oddelenie	Proces	Výstup	Výstupné ukazovatele procesu (Y)
Finančné oddelenie	spracovanie cestovného príkazu	cestovný príkaz	čas na spracovanie / príkaz, počet chýb / príkaz
	úhrada faktúr	faktúra	počet faktúr po splatnosti / mesiac, počet dní po splatnosti / faktúra
Školiace centrum	tréning zamestnancov	tréning	počet tréningov / mesiac, počet požiadaviek na preškolenie / mesiac
Servis zákazníkom	vybavovanie sťažností	vybavená sťažnosť	počet sťažností / mesiac, čas potrebný na odpoveď / sťažnosť
Administratíva	vypisovanie formulárov	formulár	čas vypĺňania / formulár, počet chýb / formulár, počet strán / deň, počet telefónov / deň

ZÁKAZNÍK A SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA

Zákazníka:

- je každá osoba alebo organizácia, ktorej je dodaný výsledok našej pracovnej činnosti tzn. produkt alebo služba,
- sú ľudia mimo našej organizácie – externí zákazníci, prijímajú a platia za výstup z procesu,

[2] Výstupné ukazovatele procesu = ukazovatele výkonnosti procesu. Veľakrát sú označované ako Y.

- sú ľudia v našej organizácii – interní zákazníci, prijímajú a ďalej spracovávajú výstup z procesu.

Spokojnosť zákazníka môže byť definovaná ako:
- zákazníkom vnímaná úroveň, do akej sa splnili jeho požiadavky.

Je potrebné si uvedomiť, že i keď sa nevyskytujú žiadne reklamácie, ešte to neznamená, že zákazník je spokojný.

Typické faktory ohrozujúce spokojnosť zákazníkov:

- Neplnenie termínov dodania služieb.
- Nízka schopnosť reagovať na súrne požiadavky zákazníkov.
- Príliš veľa „šturmovania".
- Vysoká úroveň rozpracovaných – nevybavených objednávok.
- Často chýba materiál alebo súčinnosť iného procesu.
- Dlhé priebežné doby dodania výrobkov a služieb.
- Dlhé doby trvania procesov.
- Výskyt chýb a nedostatkov v procesoch.

Spokojnosť zákazníkov by mala byť jednou z najvyšších priorít každého podniku. Dôležité je, aby podniky poznali požiadavky, potreby a očakávania zákazníkov a mali procesy navrhnuté tak, aby zabezpečili ich plnenie s najvyššou kvalitou a efektívnosťou.

SIX SIGMA

Základným princípom a cieľom metódy Six Sigma je znižovanie rozptylu procesov. Rozptyl znemožňuje predpovedať výsledky. Ak nie je známa miera rozptylu a ak nie sú známe jeho príčiny, nie je možné robiť aktívne rozhodnutia a vyhodnocovať ich dopad na ostatné časti systému. Schopnosť predpovedať a aktívne ovplyvňovať výsledky je jeden zo základných predpokladov dobrého riadenia.

V interných procesoch majú odchýlky na výstupe nepriaznivý vplyv na ostatné, predovšetkým nasledujúce procesy systému, teda na 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.

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 jeho jednotlivých procesov, podprocesov, prípadne ešte menších častí systému.

LEAN (ŠTÍHLY)

Lean sa zameriava na odstraňovanie strát a plytvania. Straty a plytvanie sa označujú ako činností nepridávajúce hodnotu, teda všetko, čo nie je potrebné na výrobu výrobku alebo na poskytnutie služby. Hlavným ukazovateľom je podiel hodnotu pridávajúceho času k celkovej dobe trvania činnosti alebo procesu.

Cieľom Lean je vytvoriť hladký tok a skrátiť dobu trvania procesu. Päť základných prvkov tejto metódy je:

1. Value – hodnota pre zákazníka: definovať, ako a čím výrobok alebo služba spĺňa požiadavky zákazníka. Ako a čím sa pridáva a vytvára hodnota.

2. Value stream – reťazec tvorby hodnoty: určiť, ktoré z činností hodnotového reťazca pridávajú a ktoré nepridávajú hodnotu pre zákazníka.

3. Flow – plynulý tok: zlepšiť tok, teda pohyb výrobku alebo služby cez hodnotový reťazec, eliminovaním hodnotu nepridávajúcich činností.

4. Pull – zákazník „ťahá“ výrobok cez proces: vytvoriť proces, ktorý dodáva službu alebo výrobok len vtedy, kedy to požaduje zákazník (ani skôr, ani neskôr).

5. Perfection – cieľom je dokonalosť: ďalej odstraňovať hodnotu nepridávajúce činnosti, zdokonaľovať tok a zlepšovať uspokojovanie potrieb zákazníkov.

Hlavným dopadom eliminácie strát a plytvania je skrátenie doby trvania procesu (lead time).

TOC: TEÓRIA OBMEDZENÍ

Teória obmedzení sa zameriava na zlepšenie systému ako celku. Chápe systém ako postupnosť vzájomne závislých procesov. Výkonnosť celého systému je obmedzená jeho najslabším prvkom, teda úzkym miestom.

Hlavným princípom aplikácie TOC je orientácia zdrojov zlepšovania na aktuálne úzke miesto systému. Jeho maximálne využitie a následné odstránenie zabezpečí zlepšenie výkonnosti systému ako celku. Potom vznikne ďalšie úzke miesto a aplikuje sa ten istý princíp.
Nezlepšuje a neinvestuje sa naraz do mnohých zlepšení, ale cielene, vždy s ohľadom na aktuálne obmedzenie systému. Pritom sa uplatňuje nasledovný postup krokov:

1. Nájdi skutočné obmedzenie systému.

2. Maximalizuj využitie obmedzenia pre dosiahnutie najlepších výsledkov celého systému.

3. Podriaď všetky ostatné činnosti a procesy obmedzeniu.

4. Ak je to potrebné, odstráň obmedzenie pre ďalšie zvýšenie výkonnosti systému.

5. Opakuj postup krokov 1 až 4.

POROVNANIE METÓD: SIX SIGMA, LEAN A TOC

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené hlavné charakteristiky metód Six Sigma, Lean a TOC.

Tabuľka č. 2: Porovnanie metód: Six Sigma, Lean a TOC

	Six Sigma	Lean	TOC
Prístup	znižovanie rozptylu	odstraňovanie strát a plytvania	využívanie obmedzení
Spôsob aplikácie	DMAIC 1. definuj 2. meraj 3. analyzuj 4. zlepšuj 5. udržuj zlepšenia	1. hodnota pre zákazníka 2. reťazec jej tvorby 3. tok 4. ťah 5. dokonalosť	1. urči obmedzenie 2. využi ho 3. podriaď 4. odstráň 5. cyklus opakuj
Zameranie	na problémy v procesoch	na tok	na obmedzenie systému
Východiská	1. existencia problému 2. vyznávanie údajov a informácií 3. výstup systému sa zlepší, ak sa zníži rozptyl procesov	1. odstránenie strát a plytvania zlepší výkonnosť podniku 2. opatrenia podporujúce tok vedú k zásadným zlepšeniam hlavných ukazovateľov výkonnosti	1. dôraz na prietok 2. dôraz na rýchlosť 3. využíva existujúci systém 4. rešpektuje vzájomnú závislosť procesov
Hlavný cieľ	stabilný výstup procesov	rýchlosť - skrátenie doby trvania procesov	maximálny prietok
Sekundárny dopad	1. menej strát 2. jednoduchšie procesy 3. menej zásob 4. vyššia kvalita 5. rozptyl – nový ukazovateľ riadenia	1. zníženie rozpracovanosti 2. zníženie rozptylu 3. tok – nový ukazovateľ riadenia 4. zlepšenia kvality	1. zníženie rozpracovanosti 2. skrátenie priebežnej doby 3. optimálne využitie zdrojov systému 4. prietok – nový ukazovateľ riadenia 5. zlepšenia kvality
Rozdiely	1. orientácia na zlepšovanie existujúcich procesov, ale 2. aj na návrh výrobkov a nových procesov 3. nerešpektuje vzájomnú závislosť procesov a javov systému 4. procesy sa zlepšujú nezávisle od seba	1. orientácia len na tok a jeho optimalizáciu pre podporu efektívnej výroby 2. nedáva dôraz na na analýzy, vychádza z požiadaviek toku	1. orientácia na obmedzenia existujúceho systému pri existujúcom návrhu výrobkov 2. schopnosť nájsť nové obmedzenia pri zmene sortimentu
Predpoklady úspechu	1. angažovanosť vedenia 2. špecializované vzdelávanie na všetkých úrovniach 3. nasadenie extra riešiteľských kapacít 4. znalosť nástrojov analýzy údajov	1. angažovanosť strednej úrovne manažérov 2. angažovanosť ľudí z prevádzky 3. pripravenosť vykonať principiálne systémové zmeny	1. pochopenie na vyššej a strednej úrovni riadenia 2. pripravenosť vykonať principiálne systémové zmeny

ZÁVER

Metóda Six Sigma, Lean a TOC sa stali základnou filozofiou zlepšovania výkonnosti mnohých najlepších svetových podnikov. Toyota, General Electric, Sony, Caterpillar, Johns Manville a ďalšie známe a menej známe podniky aplikovali niektorú z nich s cieľom zlepšiť výkonnosť podniku a posilniť konkurencieschopnosť.

Najnovšie trendy ukazujú spájanie týchto metód. Ide o veľmi vhodnú integráciu, ktorá v praxi prináša prevratné zlepšenia.

LITERÁTÚRA

1. Interné materiály: spoločnosť Management Systems, s.r.o. Bratislava

RASTÚCA KONKURENCIA NA TRHU HYPOTEKÁRNYCH ÚVEROV V SR

GROWING COMPETITION iIN THE MORTGAGE MARKET IN SLOVAKIA

Miroslava Katonová[1]

Key words:

interest rates, mortgage, housing

ABSTRACT

Banks lower mortgage interest now, even talking about a price war. Although Slovakia has almost Eurozone.Thanks expensive mortgages in an effort to get as many customers, decreased mortgage interest on historic ground. In the euro area are still one of the most expensive. This situation in today's mortgage market. Banks in the summer began with the reduction of interest on mortgage loans. Interest rates are getting to level three years ago. Second time that interest rates move below four percent. Below this level was only between 2007 and 2008. Banks began to fight among themselves for customers. Despite the significant decline in mortgage interest in Slovakia are, on average, still one of the most expensive in the euro area. Almost doubled.

JEL klasifikácia: E 21, M13

[1] Ing. Miroslava Katonová, externá doktorandka Katedry manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, e-mail: mkatonova@vub.sk

Úvod

Poskytovanie úverov a ďalšie formy financovania patrí medzi najdôležitejšie obchody komerčných bánk. Hypotekárny úver patrí ku klasickým a obľúbeným bankovým úverovým produktom. Za jeho základné charakteristické rysy možno považovať jeho zabezpečenie, ktorým je záložné právo k nehnuteľnosti. Z povahy zabezpečenia vyplýva relatívne nízke riziko hypotekárnych úverov aj ich možná dlhodobosť.

Z vymedzenia hypotekárneho úveru vyplýva, že nie je obmedzený z hľadiska účelu, na ktorý je poskytovaný. Avšak v praxi sú prevládajúcimi hypotekárne úvery poskytované ako účelové na financovanie bytových potrieb.

Súčasný stav poskytovania účelových hypotekárnych úverov v SR

Banky znižujú v súčasnosti hypotekárne úroky, dokonca sa hovorí o cenovej vojne. Napriek tomu má Slovensko takmer najdrahšie hypotéky v eurozóne.Vďaka snahe získať čo najviac klientov, klesli hypotekárne úroky na historické dno. V eurozóne sú napriek tomu jedny z najdrahších. Takáto situácia dnes vládne na hypotekárnom trhu.

Banky v lete začali so znižovaním úrokov na hypotekárne úvery. Úrokové sadzby sa dostávajú na úroveň spred troch rokov. Druhýkrát v histórii sa úrokové sadzby pohybujú pod štyrmi percentami. Pod touto hranicou boli iba v rokoch 2007 a 2008. Banky začali medzi sebou zápas o klientov. Napriek výraznému poklesu úrokov hypotéky na Slovensku sú v priemere stále jedny z najdrahších v celej eurozóne. Takmer dvojnásobne.

Príčina môže byť napríklad v tom, že trh kontrolujú tri veľké banky a nie je v ich záujme podpokopávať si navzájom svoju ziskovosť. Tento fakt si všíma aj vláda. „Považujeme za problém, že hypotekárne úvery sú na Slovensku jedny z najdrahších v celej eurozóne a chceme sa naň pozrieť," povedal minister financií Ivan Mikloš.

Porovnanie úrokových sadzieb účelových hypoték v súčasnom stave konkurencie troch bánk na Slovensku

Úrokové sadzby momentálne začínajú na troch percentách, v závislosti od fixácie, ktorú si klienti zvolia. Najnižsiu úrokovú sadzbu na hypotéku momentálne na slovenskom trhu ponúka Volksbank Slovensko, a to tri percentá pri fixácii na jeden, dva a tri roky. Každá banka vychádza pri stanovovaní úrokových sadzieb z viacerých faktorov. Analytici sa zhodujú, že situácia na trhu je priaznivá. Ak si chcú ľudia zlacnieť bývanie, teraz je na to dobrý čas. Klienti by sa však mali riadiť podľa svojich reálnych potrieb, a nie podľa toho, akú úrokovú sadzbu ponúka banka.

Investícia do nehnuteľnosti je teraz výhodná nielen vďaka ich nižším cenám, ale najmä z dôvodu výhodných podmienok na získanie hypotekárneho úveru. V bankách sú v súčasnosti zaujímavé podmienky, vďaka ktorým ľudia ušetria nielen na poplatkoch za vybavenie úveru, ale aj na úvere celkovo.

V rámci produktov financovania bývania majú klienti v bankách k dispozícii hypotekárne úvery a spotrebiteľské (resp. investičné) úvery bánk určené konkrétne na financovanie investícií do nehnuteľnosť. Hypotekárny úver má v ponuke deväť retailových bánk (okrem mBank a Poštovej banky). Zatiaľ čo väčšina bánk sa sústredí na predaj klasických hypotekárnych úverov, Slovenská sporiteľňa predáva prevažne spotrebné úvery na bývanie za podobných podmienok. Na spotrebné úvery na bývanie sa však nevzťahuje štátny príspevok pre mladých.

Obsahom porovnania a záverečného ratingu sú štandardné hypotekárne úvery a spotrebné úvery na financovanie bývania určené širokej verejnosti. mBank má v ponuke len spotrebný úver na financovanie bývania. Vo väčšine bánk sa do porovnania vybrali klasické hypotekárne úvery.

Pri určovaní poradia sa brala do úvahy úroková sadzba vyhlasovaná bankami (fixovanú na jeden rok, ako aj poplatky za poskytnutie a správu úveru. Poplatky a úrok mali pri rozhodovaní rovnakú váhu. V prípade možnosti výberu sa zvolil úver s dokladovaním príjmu.

Tabuľka: Zhrnutie ponuky hypotekárnych úverov v súčasnoti troch významných bánk v SR

Produkt	**Flexihypotéka od VÚB banky**	**Hypotéka od Tatra banky**	**Hypotéka od ČSOB banky**
Požadovaná výška úveru	80 000 eur	80 000 eur	80 000 eur
Hodnota založenej nehnuteľnosti	100 000 eur	100 000 eur	100 000 eur
Lehota splatnosti	30 rokov	30 rokov	30 rokov
Typ úrokovej sadzby	fixná na 1 rok	fixná na 1 rok	fixná na 1 rok
Poistenie úveru	nie	nie	nie
Čistý mesačný príjem žiadateľa	1000 eur	1000 eur	1000 eur
Povinné výdavky žiadateľa	0	0	0
Vek hlavného žiadateľa	27	27	27
Počet vyživovaných detí	0	0	0
Rodinný stav	slobodný	slobodný	slobodný
Príjem vyplácaný	na účet	na účet	na účet
Uplatnenie nároku ŠPM	nie	nie	nie
Vzdelanie	vysokoškolské	vysokoškolské	vysokoškolské
Úroková sadzba	**4,64%**	**od 3,75%**	**5,04%**
Mesačná anuitná splátka	**412,03 eur**	**370,00 eur**	**431,42 eur**

Zdroj: Internetová stránka VUB banky, Tatra banky, ČSOB

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že reklama bánk v súčasnosti nezaručuje sľúbené nízke úrokové sadzby. Tatrabanka uvádza pri každom prepočte poskytnutia hypotekárneho úveru, že danému klientovi poskytne úrokovú sadzbu od 3,75%. Reklama však hovorí, že danú úrokovú sadzbu dostane každý klient. ČSOB banka naopak sľubuje úrokovú sadzbu 3,70%, pričom pri danom prepočte je vidieť, že klient s danými údajmi, by dostal hypotekárny úver s úrokovou sadzbou až 5,04%.

Záver

Ak sa teraz človek rozhodne financovať si nové bývanie prostredníctvom hypotekárneho úveru, odporúča sa využiť fixáciu na dlhšie obdobie, napríklad 3 alebo 5 rokov. V praxi to znamená, že výška úrokovej sadzby a mesačných splátok sa nebude meniť počas niekoľkých rokov a splátky sa znížia. Preto je dôležité, aby si klient nechal urobiť niekoľko prepočtov v rôznych bankách a aj pri iných fixáciách ako je len jeden rok.

Literatúra

●FARBIAKOVÁ E.: Štát nám pomôže splácať hypotéky, HOSPODÁRSKE NOVINY, Bratislava 2009, 13 s.

● Internetové údaje bánk – VÚB, Tatrabanka, ČSOB banka

● NBS – Správy NBS za roky 2008, 2009

● PAVELKA, F., OPLTOVÁ, R.: Jak správne na hypotéky, CONSULTINVEST, Praha 2003, 29 s. ISBN 80-901486-7-3

● SIVÁK, R., HORVÁTOVÁ, E., MÚČKOVÁ, V., TKÁČOVÁ, D. Hypotekárne bankovníctvo, finančné nástroje na podporu bytovej výstavby na Slovensku. Sprint – vfra, Bratislava, 2007, 36 s. ISBN 978-80-89085-85-9

● SZABÓ, I.: Kríza zdražuje hypotéky , HOSPODÁRSKE NOVINY, Bratislava 2009, 9 s.

KOMUNIKÁCIA V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH

COMMUNICATION IN CRISIS SITUATIONS

Jana Kedrová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
krízový manažment, interná komunikácia, krízová komunikácia, komunikačná stratégia, outplacement

KEYWORDS
crisis management, internal communication, crisis communication, communication strategy, outplacement

ABSTRACT

Management communication is extremely important especially in the enterprise, which is in times of crisis. Communication significantly affect the achievement of business objectives and helps employees understand the meaning of their work to remove mistrust, tension.
Use of outplacement, psychologists and counselors in the release of employees, training managers in the management of crisis situations and crisis management is nowadays becoming commonplace.

JEL Klasifikácia: M12, M14

ÚVOD

S komunikáciou sa stretávame nielen v každodennom živote, ale aj v podniku. Dobré fungovanie komunikácie v spoločnosti je pre atmosféru v ňom veľmi dôležité. Prostredníctvom komunikácie si vymieňame informácie so spolupracovníkmi z pracovného, či súkromného života, dostávame inštrukcie od nadriadených. Situácia v podniku však nie je vždy priaznivá. Prostredníctvom externých vplyvov z prostredia, či vplyvov z vnútorného prostredia sa podnik môže ľahko ocitnúť v nepriaznivej situácii. Zamestnancov sprevádzajú obavy zo straty zamestnania, zmeny podmienok na pracovisku a pod. V takýchto situáciách sa správnej komunikácii prikladá ešte väčší význam.

Cieľom príspevku je poukázať na dôležitosť komunikácie v časoch krízy, poukázať na zásady efektívnej komunikácie a na chyby, ktorých sa manažéri pri komunikácii v krízových situáciách dopúšťajú. Záver článku sa venuje trendom, s ktorými sa v krízovom manažmente stretávame čoraz častejšie.

[1] Ing. Jana Kedrová, e-mail: jana.kedrova@gmail.com, školiteľ: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc., Katedra manažmentu

KRÍZOVÝ MANAŽMENT A KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA

Krízový manažment sa zaoberá riadením ako cieľavedomou činnosťou ľudí. Poslaním krízového manažmentu je vytvorenie metodológie riadenia s dôrazom na dosiahnutie efektívnosti tejto činnosti vo vzťahu ku stanovenému cieľu. Má koordinačný charakter a usmerňuje a zjednocuje ľudí v rôznych profesiách. Je riadiacou činnosťou a plní manažérske funkcie v prostredí, ktoré je istým spôsobom špecifické (je odlišné od bežného prostredia). Krízový manažment sa označuje aj ako umenie riešenia krízových javov voľbou zodpovedajúcich prístupov v prostredí a v konkrétnych podmienkach.[2]

Do krízovej komunikácie sa môže podnik dostať z rôznych dôvodov. Za najčastejšie dôvody vzniku takýchto situácií sa pokladajú:

- Chybné rozhodnutia manažmentu.
- Finančné problémy, ktoré sa pokladajú za najriešiteľnejšie, a to prostredníctvom rôznych foriem úver a finančných výpomoci.
- Strata klientov, ktorá pre firmu nesie najfatálnejšie dôsledky.
- Problémy so zákonmi.
- Nepriaznivá situácia na trhu.

Tureckiová[3] definuje vnútropodnikovú komunikáciu ako špecifický druh sociálnej komunikácie realizovaný vo vnútri podniku ovplyvňujúci vzťahy medzi ľuďmi v podniku, ako aj vzťahy medzi podnikom a jeho okolím, alebo ako systém prepájajúci podnik (jeho zamestnancov) na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry.

Vnútropodniková komunikácia je teda nevyhnutná zložka fungovania podniku a najdôležitejším faktorom, ktorý ovplyvňuje úspešnosť podniku, je aktívna účasť zamestnancov na plnení podnikových cieľov.

Gallupov výskumný ústav zistil, že nesprávna komunikácia je dôvodom, prečo 50 % zamestnancov v USA nie je úplne angažovaných vo svojej práci a prečo zaujímajú opatrný postoj „počkáme a uvidíme“. Ešte závažnejšie je zistenie, že 15 % zamestnancov je neangažovaných, pociťujú antipatiu k vedeniu spoločnosti .[4]

V pracovnom živote sa mnohí stretávajú s tým, že vrcholový manažment firmy je presvedčený, že je dobrý v komunikácii so svojimi zamestnancami len preto, že s nimi navonok súhlasia a myslia si, že v komunikácii nerobia žiadne chyby. To, že sa človek nachádza vo vedúcej pozícii podniku, ešte však neznamená, že je dobrý aj v komunikácii so svojimi podriadenými. Správna komunikácia je však mimoriadne dôležitá hlavne v podniku, ktorý sa nachádza v horších časoch. Úspešná komunikácia významným spôsobom ovplyvňuje dosahovanie podnikových cieľov a pomáha zamestnancom pochopiť zmysel ich práce, odstraňovať nedôveru, napätie.

Krízová komunikácia je teda špecifickou formou sociálnej komunikácie a zároveň je nástrojom krízového riadenia. Podľa Antušáka a Kopeckého je jej predmetom podávanie informácii:

---

[2] ŠIMÁK, L. 2001. *Krízový manažment vo verejnej správe.* 2. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2001. 243 s. ISBN 80-88829-13-5.

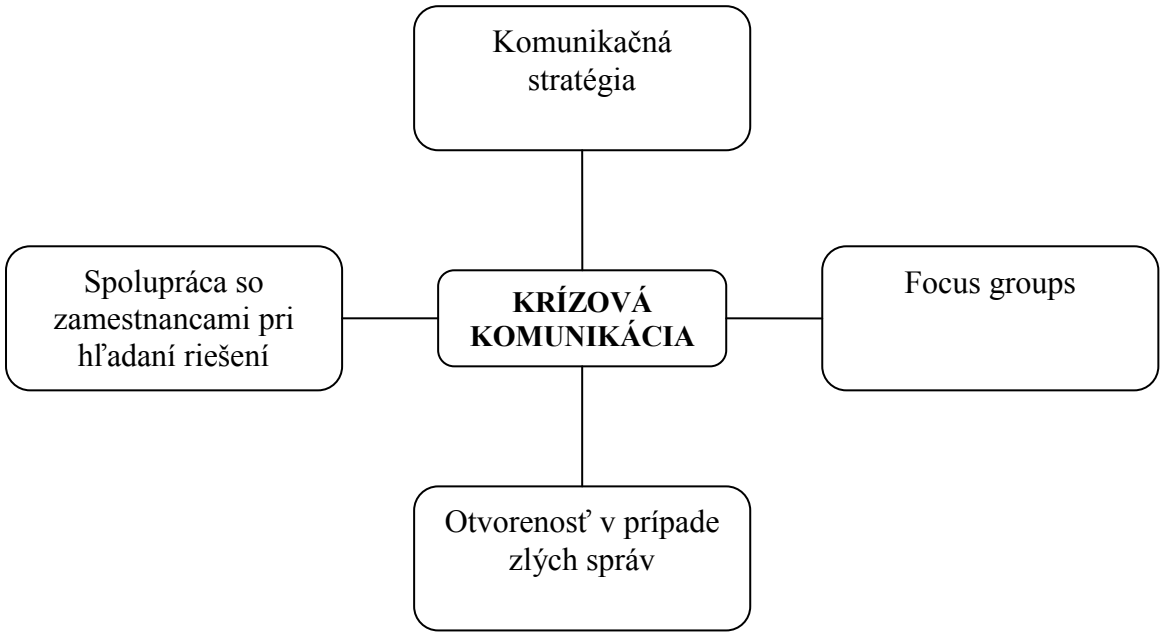
[3] TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 167 s. ISBN 80-247-0405-6.

[4] JERSÁKOVÁ, Václava. *Interní komunikace* v *těžkých časech*. In Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia. - Praha : Economia, 2009. ISSN 0026-8720, 2009, roč. 44, č. 9, s. 40.

- verejnosti, odborníkom, médiam, súdnym znalcom, orgánom činným v trestnom konaní;
- medzi orgánmi systému krízového riadenia a vo vnútri tohto systému.

KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA

Krízová komunikácia vyžaduje vysokú mieru organizovanosti a stanovenie komunikačnej stratégie. Manažment by mal byť zodpovedný za komunikáciu s rôznymi skupinami ľudí, tzv. focus groups (odbory, tímy, ktorých sa kríza dotýka, ale aj tímy, ktorých sa kríza nedotýka). Jednotlivé prvky krízovej komunikácie zobrazuje nasledujúca schéma:



Prameň: TEJNOROVÁ, Jitka. *Interní komunikace jako odraz firemní kultury*. In Human resources management : odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. - Praha : Economia, 2010. ISSN 1801-4690, září-říjen 2010, roč. 6, č. 5, s. 12.

Komunikačná stratégia podniku musí odrážať schopnosť podniku reagovať na predvídateľné, ale aj nepredvídateľné krízové situácie. Ak podnik krízu predvída, musí mať pripravený plán krízovej komunikácie a podľa tohto plánu musí aj postupovať. Ak krízovú situáciu nevieme dopredu odhadnúť, musíme byť pripravení krízu riešiť a keď sa objavia jej prvé príznaky, pripraviť potrebnú variantu krízovej komunikácie.

Antušák a Kopecký udávajú nasledujúce otázky, na ktoré je nutné nájsť v tejto fáze odpovede:[5]

- Aká je najpesimistickejší variant ďalšieho vývoja?
- S kým treba komunikovať a v akom poradí?
- Čo komu povedať?
- K akým dôsledkom možno zájsť, ak nezasiahneme?
- Čo to urobí s podnikom?
- Čo najhoršie sa môže stať?

[5] ANTUŠÁK, E. – KOPECKÝ, Z. 2006. *Krízový management. Krízová komunikace.* Praha: Nakadatelství VŠE, 2006. 92 s. ISBN 80-245-0945-8.

ÚLOHA VEDENIA V KRÍZOVEJ SITUÁCII

Interná komunikácia spolu s firemnými hodnotami, prístupom vedenia firmy ku svojim zamestnancom, etickým kódexom a ďalšími prvkami tvoria firemnú kultúru. Firemná kultúra a interná komunikácia spolu veľmi úzko súvisia. Ak je firemná kultúra otvorená a priateľská, tak je rovnako otvorená a priateľská aj interná komunikácia. V takejto firemnej kultúre dochádza aj k podávaniu zlých správ oveľa jednoduchšie ako v spoločnostiach, v ktorých firemná kultúra nefunguje tak, ako by mala. Otvorenosť v internej komunikácii sa prejavuje aj v úprimnom podávaní informácií. Vedenie bez výhovoriek odpovedá na priame otázky zamestnancom a je schopné presvedčiť zamestnancov, že v ťažších časoch stoja pri nich, že rozumejú ich problémom a vedia im ukázať cestu, ktorou sa môžu z problémov dostať.

Komunikácia so zamestnancami býva oveľa zložitejšia v podnikoch, ktoré majú direktívny spôsob vedenia a vyznačujú sa prísnou hierarchiou. Zamestnanci veľa nerozprávajú, boja sa pýtať a vedenie im poskytuje len základné obmedzené množstvo informácií. Takáto všeobecná komunikácia skôr problémy vytvára, namiesto toho, aby ich riešila.

V období krízy sa podniky musia sústrediť predovšetkým na otvorenú a systematickú komunikáciu. Je nutné, aby spoločnosť jasne a otvorene komunikovala so svojimi cieľovými skupinami, pretože len komunikácia, môže podporiť lojalitu a postavenie spoločnosti.

Vedenie by sa v krízových situáciách malo vyvarovať nasledujúcim chýbam a omylov:[6]

- podceňovanie druhej strany,
- zabúdanie na spätnú väzbu,
- podliehanie časovému tlaku,
- lipnutie na priaznivých informáciách,
- arogantné správanie,
- vnucovanie sa,
- selektívne vnímanie udalostí,
- vydávanie neoverených informácií,
- podľahnutie tzv. skupinovej múdrosti a nátlaku.

V problémoch často manažment zatajuje dôležité informácie, lebo sa obáva najmä reakcií akcionárov spoločnosti, či svojich zamestnancov. Dostáva sa do tzv. „informačného embarga“. Keď zamestnancom nie sú poskytnuté dostatočné informácie, vytvoria si ich sami a vznikajú tzv. „chodbové reči“. Vtedy zamestnanci začínajú čoraz viac času venovať riešeniu fám a dohadov a prestávajú pracovať

Krízovou komunikáciu sa nerozumie, len komunikácia, v dobe krízy, ale tiež pred krízovou udalosťou. Ak v podniku nastane krízová udalosť, obyčajne sa o ňu začnú zaujímať aj média. Spoločnosť by pri komunikácii s nimi mala rátať s negativizmom. Z tohto dôvodu je dôležitý aj spôsob, akým sa dané informácie zverejnia, alebo či sa vôbec zverejnia. Vyžaduje sa, aby podávané informácie boli zaručene pravdivé.

Cieľom krízovej komunikácie je zabrániť vzniku obáv a dohadov zo správ, ktoré ešte nie sú potvrdené a udržať pracovníkov motivovaných. Dôležité je vyhnúť sa panike a zabrániť jej podľahnutiu.

---

[6] NĚMEC, P. 1999. *Public relations – komunikace v konfliktních a krízových situacích.* Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2.

Krízová komunikácia by mala:[7]

- byť rýchla,
- byť otvorená,
- byť férová, priamočiara a jednoznačná,
- byť pravdivá,
- mala by odpovedať na otázky zamestnancov, či médií,
- zabezpečiť potrebného hovorcu, ktorý je schopný presvedčiť,
- nech je situácia akokoľvek nepriaznivá, vedenie si musí zachovať „chladnú hlavu“,
- situáciu nie je vhodné zľahčovať, radšej treba na začiatku pripustiť horší variant,
- všetky informácie musia byť k dispozícii v „reálnom čase“,
- nečakať, kým sa nepriaznivých informácií zmocnia média,
- vytvárať dôveru,
- vytvárať komunikačné kanály,
- sledovať a analyzovať trendy, upozorňovať na konflikty.

Ak spoločnosť musí oznámiť svojim zamestnancom nepriaznivé správy, mal by pritom dodržať aj nasledujúce zásady:

- hovoriť pravdu a odpovedať na všetky otázky,
- zabezpečiť si dostatočné súkromie a uistiť sa, či ho osoba, ktorej sa ide informácia podať, počúva,
- k ľuďom sa treba chovať s dostatočným rešpektom,
- treba dopredu zvážiť, akým spôsobom sa informácia poskytne,
- netreba zľahčovať situáciu.

TRENDY V KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCII

Ak je situácia v podniku nepriaznivá, často si vyžaduje uvoľňovanie zamestnancov z pracovného pomeru. Prestížne firmy sa dnes na prepúšťanie dôkladne pripravujú a postup uvoľňovania zamestnancov plánujú dopredu. Pri prepúšťaní zamestnancov sa čoraz častejšie stretávame s pojmom outplacement.

Outplacement je súčasťou politiky spoločenskej zodpovednosti firiem. Predstavuje spôsob, ktorým sa organizácia snaží znížiť negatívny dopad pri uvoľňovaní svojich zamestnancov z pracovného pomeru. Spoločnosť sa snaží nájsť nové uplatnenie pre svojich bývalých zamestnancov na trhu práce. Takéto podniky vynakladajú na outplacement nemalé množstvo finančných prostriedkov. Pri outplacemente sú ponúkané bývalým zamestnancov služby poradcov v oblasti vzdelávania, personalisti, ktorí sa im snažia poskytnúť všeobecné informácie a konkrétne rady ohľadom ďalších pracovných možností. Takisto je možné poskytnúť informácie z oblasti ďalšieho vzdelávania a rekvalifikácie, školenia ohľadom metód hľadania práce, nácviku prijímacieho pohovoru do nového zamestnania a podobne.

Outplacement môže byť realizovaný pomocou vlastných zdrojov, alebo pomocou špecializovaných firiem. Oba spôsoby samozrejme majú svoje klady aj zápory. K internému outplacementu sa prikláňajú spoločnosti, ktoré disponujú kvalifikovaným personálom

[7] spracované podľa širokého spektra odbornej literatúry

(personalistom, psychológom a podobne). Výhodou externého outplacementu je predovšetkým nestrannosť voči odchádzajúcim zamestnancom.

So službami psychológa sa stretáva nie len pri outplacemente, ale celkovo pri krízovom manažmente, a teda aj pri krízovej komunikácii. Psychológ môže pomôcť vyrovnať sa so vzniknutou situáciou a zbavením sa pochybností o „nepotrebnosti" zamestnanca.

Čoraz viac špecializovaných agentúr zameraných na vzdelávanie manažérov ponúka svojim klientom tréningy mediálnej a krízovej komunikácie a rôzne odborné workshopy. Takéto kurzy sa zameriavajú na zvládanie krízových a záťažových situácii, dodržiavanie etických princípov, budovanie odolnosti voči stresu, nácvik zvládania krízových situácií a podobne.

ZÁVER

Komunikácia v podniku nie je jednoduchou záležitosťou. Zvýšenú pozornosť jej treba venovať hlavne v časoch, keď sa podnik nachádza v situácii, ktorá sa líši od tých „štandardných". V našom ponímaní, ide o krízové situácie. V nich ide predovšetkým o komunikáciu so zamestnancami, ktorých sa to obyčajne najviac dotýka. Využitie súčasných trendov v krízovej komunikácii uľahčuje zvládnutie takýchto situácii nielen vedeniu spoločnosti, ale aj jej pracovníkov. Využívanie outplacementu, psychológov a poradcov pri uvoľňovaní zamestnancov, vzdelávanie manažérov v oblasti zvládania krízových situácií a krízového riadenia sa v dnešnej dobe stáva samozrejmosťou.

LITERATÚRA

1. ANTUŠÁK, E. – KOPECKÝ, Z. 2006. *Krízový management. Krízová komunikace.* Praha: Nakadatelství VŠE, 2006. 92 s. ISBN 80-245-0945-8.
2. BARTOŠOVÁ, Hana. 2009. *Komunikace* v *podmínkách krize*. In Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia. Praha : Economia, 2009. ISSN 0026-8720, 2009, roč. 44, č. 7, s. 56-57.
3. ČEMPELOVÁ, Zuzana. 2010. *V krizových dobách je komunikace naprosto klíčová*. In Human resources management : odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Praha : Economia, 2010. ISSN 1801-4690, září-říjen 2010, roč. 6, č. 5, s. 29-30.
4. FLEISHMAN - HILLARD. 2009. *Vedení lidí v době krize: kapitánem na rozbouřeném moři*. In Personál: časopis určený pre rozvoj lidských zdrojů. Praha: duben 2009, roč. 15. s. 27-28.
5. JERSÁKOVÁ, Václava. *Interní komunikace* v *těžkých časech*. In Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia. - Praha : Economia, 2009. ISSN 0026-8720, 2009, roč. 44, č. 9, s. 40-41.
6. MARKETING JOURNAL. 2010 *Krizová komunikace.* In Personál: časopis určený pre rozvoj lidských zdrojů. Praha: květen – červen 2010, roč. 16.
7. NĚMEC, P. 1999. *Public relations – komunikace v konfliktních a krízových situacích.* Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119
8. PODLE www.insite.cz: *Jak komunikovat v době recese.* In Human resources management : odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Praha : Economia, 2009. srpen 2009, roč. 5, č. 8, s. 54-55.

9. ŠIMÁK, L. 2001. *Krízový manažment vo verejnej správe.* 2. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2001. 243 s. ISBN 80-88829-13-5.
10. TEJNOROVÁ, Jitka. *Interní komunikace jako odraz firemní kultury*. In Human resources management : odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. - Praha : Economia, 2010. ISSN 1801-4690, září-říjen 2010, roč. 6, č. 5, s. 10-13.
11. TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 167 s. ISBN 80-247-0405-6.
12. http://hnonline.sk/kariera/c1-33178450-je-zle-tak-to-otvorene-priznajte
13. http://www.caspermedia.sk/index.php?id_s=35
14. http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=~/Main/TArticles.ascx&MID=221&edllnkid=3919464&phContent=~/EDL/ShowArticle.ascx&ArticleId=25785&pa=4699
15. http://www.hubbardcollege.sk/novinky/tlacove_spravy/ako_moze_firma_prezit_krizu.tlacova-sprava.php
16. http://www.success.sk/sk/art_30418/ako-ovplyvni-kriza-spravanie-ludi-a-firiem.aspx

KRÍZOVÉ PLÁNOVANIE V PODNIKOVEJ SFÉRE

EMARGENCY PLANING IN CORPORATE ENTITIES

Martin Kello[1]

[1] **Ing. Martin Kello, CAPM, mkello@vub.sk, školiteľ: Dr. h. c. Prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., Katedra Manažmentu**

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Crisis, Management, Plan, Enterprise, Research, Strategy, Project management, Process, Product, Communication

JEL Klasifikácia: H12

ABSTRACT

Contemporary globalization policy, market merging, fast development in products, processes and finance, constant searching of instruments and facilities for rationalization and efficiency and even actual global crisis – these all are the real reasons which underline importance of crisis planning. We should recognize that managers are often the very responsible persons for crisis. Crisis appears often from their inadequate reaction on impulses and signals, or from inability to react on these signals within reasonable time and scope. The crisis is breakage point when decision on the future development of firm is being taken. Emergency planning followed by emergency management is process that should lead the firm out of the crisis position. The key role of management is to detect as soon as possible and being able to affect this and solve. Managers should be able to understand the origins of crisis. Nowadays one of the solutions could be implementation of project management. This could have impact on creation of new products, processes, new early warning systems, contingency plans, etc. The object of research is mainly small and medium enterprise. For realization of research of how firms are dealing with solutions we use several methods of data mining, such as survey, personal interviews with managers, and others. The aim is to set optimal package of solutions to lead firm out of crisis.

ÚVOD

Krízové plánovanie je fenomén, ktorý čím ďalej tým viac predstavuje významný článok v živote podniku. Súčasná globalizačná politika, spájanie trhov, rýchly vývoj v produktovej, procesnej finančnej, personálnej a ďalších oblastiach, neustále hľadanie prostriedkov k racionalizácii a zvýšeniu efektivity a v neposlednom rade i príchod finančnej kríy, to všetko sú dôvody, ktoré len podčiarkujú význam tvorby krízových plánov a schopnosti byť pripravený na vzniknutý tlak na podnik. Spomínaný tlak prichádza ako z externého, tak i z interného prostredia. Cieľom štúdie je priniesť pohľad na aktuálny stav v podnikoch pri tvorbe a aktualizácii krízových plánov, prístup podnikov k riešeniu tejto problematiky, a poukázanie na to, aké cesty a riešenia hľadajú pre neustále udržiavanie podniku v dobrej kondícii.

Cieľom bude i identifikácia oblastí, ktorých sa najviac dotýka aktuálna finančná kríza a tiež porovnanie prístupu a reakcie podnikov z viacerých oblastí hospodárstva, pohľad ich manažérov na tvorbu strategických a krízových plánov, porovnanie metód tvorby plánov, ich rozsahu a orientácie na jednotlivé oblasti a zakomponovanie krízových plánov do plánov strategických. Jedným z cieľov bude i pohľad na rolu a miesto projektového manažmentu v podniku. Jeho význam v súčasnosti rastie a stále viac preberá úlohu riešiteľa krízových scenárov. Platí to najmä v súvislosti s realizáciou plánovaných činností podniku, ktoré majú priniesť do podniku nové úspešné riešenia, ako preventívny, alebo inovatívny prvok. Dôležité je preto jeho zaradenie v štruktúre podniku ako i samotná orientácia podniku na projekty, ako také.

POUŽITÉ METÓDY A CHARAKTERISTIKA OBJEKTU SKÚMANIA

Predmetom skúmania by mali byť najmä podniky pôsobiace v segmente malých a stredných podnikov, ktoré tvoria podstatnú časť hospodárstva s ohľadom na produkciu, zamestnanosť i rozsah a škálu dopadov, ktoré kríza môže priniesť. Jednou z hlavných úloh manažérov je i tvorba plánov vo podnikoch, v kotrých pôsobia. Cielené skúmanie toho, ako jednotlivé podniky pristupujú k riešeniam a plánovaniu by malo prebiehať hlavne nasledovnými metódami zberu dát:

- anketový prieskum;
- osobné rozhovory s manažérmi a vlastníkmi podnikov;
- individuálne osobné kontakty a odporúčania.

Ďalej je potrebné si zadefinovať viacero kritérií a následne podniky rozdeliť podľa týchto kritérií do jednotlivých kategórií. Na základe kategorizácie pripraviť podklady k výskumu (anketové otázky, interview, apod.) a tak skúmať ich správanie. Predpokladané kategórie môžu byť nasledovné:

- veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov;
- veľkosť podniku podľa obratu;
- odvetvie priemyslu, v ktorom podnik pôsobí;
- čas, ako dlho podnik pôsobí na trhu;
- do akej miery bol podnik zasiahnutý krízou
    - finančne;
    - stratou trhov;
    - stratou dodávateľov;
    - stratou veriteľov;
    - a pod.
- aký široký je produktový mix podniku;
- aký široký je manažment podniku;
- ako prebieha riadenie podniku (počet úrovní riadenia, spôsob zostavovania a kontroly plánov, a pod);
- aké sú odhady manažérov na ďalší vývoj v rôznych oblastiach (napr. náklady, predaj cez rôzne distribučné kanály, počet zamestnancov, úprava procesov v podniku);
- investovanie (napr. nové technológie);
- marketing;
- ako sú nastavené a aktualizované krízové plány v podniku;
- a iné.

Ako ďalší krok prebehne v jednotlivých podnikoch zber informácií. Tieto budú potom slúžiť ako predmet skúmania s viacerými cieľmi:

- porovnanie postupov v skúmaných podnikoch s teoretickými postupmi a odporúčaniami uvádzanými v literatúre;
- porovnanie postupov v skúmaných podnikoch s postupmi podnikov na vybraných zahraničných trhoch;
- sformovanie a zadefinovanie praktického riešenia, ktoré bude použiteľné pre mnohé ďalšie podniky.

Jednou z oblastí, ktorej sa treba rovnako venovať je úloha projektového manažmentu pri procese tvorby a implantovania krízových riešení v podnikoch. Úloha projektového manažmentu s postupom času narastá a projektový manažment ako súčasť manažmentu zmien stále viac nachádza uplatnenie v podnikoch (najmä väčších). Jeho pôsobenie sa orientuje najmä na oblasť riadenia procesov a produktov. Sú to oblasti, do ktorých môže mnoho podnikov vyústiť pri hľadaní východiska z krízy. A to najmä preto, lebo som presvedčený, že dokonalou produktovou schémou, alebo dokonalým procesným riadením, ktoré neustále prechádzajú racionalizáciou môže podnik významne zvýšiť mieru svojho úspechu a najmä predchádzať krízovým situáciám.

SÚČASNÝ STAV PROBLEMATIKY

Jednou z hlavných funkcií manažmentu je plánovanie. Je považované za základnú manažérsku funkciu podniku. Jej úlohou je jasne stanoviť ciele podniku a cesty, ktorými podnik tieto ciele dosiahne. Ako najvyššiu úroveň cieľov podniky dnes často stavajú svoje vízie a misie. Z nich sa potom odvíjajú strategické ciele a ďalším rozbíjaním postupne nižšie a nižšie ciele, ktoré niekedy skončia až na úrovni osobných cieľov jednotlivca. Zámerom je postaviť plán podniku na individuálnych schopnostiach odlišných od konkurencie a tým výnimočných. V dobe dramatických zmien vonkajšieho i vnútorného prostredia podnikov patrí krízové plánovanie k veľmi aktuálnym témam. Krízu je potrebné vnímať ako bežnú súčasť života podniku. Podniky a manažéri sa kríze nemôžu vyhýnať a vyhnúť, pretože je neustále nablízku pripravená kedykoľvek ich ohroziť. Naopak vyžaduje sa od nich byť pripravený a naučiť sa riešiť ju. Dôležitá je schopnosť podniku krízu prekonať. Mnohokrát takéto prekonanie krízy posúva manažment i zamestnancov podniku ďalej v ich profesionalite. Je potrebné krízové plánovanie vnímať z dvoch hlavných pohľadov:

- krízové plánovanie v čase, kedy sa krízu už prejavila;
- krízové plánovanie v čase pred krízou, ako ochranný mechanizmus.

Kríza je zlomovým obdobím, v ktorom sa rozhoduje, či ďalší vývoj daného objektu bude smerovať k obnoveniu stavu na úroveň pred krízou, alebo je perspektívne ohrozené dosahovanie podnikových cieľov a prípadne i jeho ďalšia existencia. Krízové plánovanie a následne krízové riadenie je proces, pomocou ktorého sa má postihnutý objekt vyviesť z krízového stavu. V užšej definícii ide o proces vyvedenia~~e~~ objektu z krízy v období, kedy sa kríza naplno prejavuje a je možné ju na základe jej prejavov identifikovať. V širšom zmysle zahŕňa vytváranie opatrení potrebných k zamedzeniu vzniku krízy, jej včasnej identifikácie a zvládnutia.

Veľmi všeobecne možno povedať, že zdrojom krízy môže byť:

- nerovnováha podniku medzi ním a jeho okolím;
- dysfunkcia medzi vnútornými systémami (subsystémami) podniku.

Podnik je otvorený systém a neustále dochádza k interakcii medzi ním a vonkajším prostredím. Kríza, ktorá vzniká z aktívnej interakcie je výsledkom konfliktu medzi záujmami podniku a záujmami jeho klientov na strane outputov a konfliktu medzi záujmami podniku a záujmami jeho dodávateľov na strane inputov.

Druhým typom vzťahov podniku sú vzťahy pasívne. Okolie na podnik neustále pôsobí zmenami na trhu pracovných síl, materiálov, peňazí, energií, technológií atď. Mení sa napríklad legislatíva, na trh vstupujú nové podniky, alebo z neho odchádzajú, konkurencia prichádza s novými

produktmi. V okolí podniku dochádza neustále k zmenám, na ktoré musí podnik reagovať. Kríza vzniká často z neadekvátnej reakcie podniku na tieto podnety, alebo z neschopnosti podniku na tieto podnety včas a správne reagovať. Vo vzťahu podniku a jeho okolia a vo vlastnej činnosti podniku existuje veľké množstvo hrozieb ako potenciálnych zdrojov nerovnováh a disfunkcií. Na vzniku kríz sa najviac podieľa manažment, alebo vlastníci predovšetkým svojimi neadekvátnym rozhodovaním a zlými reakciami na zmeny v okolí podniku. Objektívne kríza vzniká prehlbovaním nerovnováhy do kriticky nestabilného priestoru. Subjektívne vzniká v okamihu, kedy je nerovnováha manažmentom, alebo vlastníkmi chápaná ako krízová. Proces riadenia rizík je súčasťou bežnej činnosti podnikového manažmentu a je nutné ho do nich integrovať. Na pôsobenie rizík sa musí podnik preventívne pripraviť.

Analýza aktuálneho stavu s následným odhalením prípadnej krízy sú prioritnými nástrojmi riadenia podniku. Prvým úskalím je kompetencia krízových manažérov, ktorí musia byť schopní riešiť vzniknuté situácie v emocionálne vypätom prostredí s atakom na rýchle reakcie. K ich zručnostiam by mala patriť:

- schopnosť predvídať potenciálne krízové situácie;
- ich riešenie pomocou krízových plánov;
- interná a externá komunikácia;
- vedenie tímov;
- rozhodnosť;
- realizácia nepopulárnych opatrení;
- etické jednanie a charizma potrebná k presvedčeniu ostatných.

Manažéri by mali byť schopní vnímať i malé signály krízy a vedieť na ne dostatočne reagovať. Kľúčovou rolou manažmentu je prípadné krízy detekovať už v zárodkoch a následne vedieť tieto stavy ovplyvniť a riešiť. Manažéri by rovnako mali byť schopní pochopiť zdroje krízy. K tomu sú potrebné:

- procesné a systémové nástroje (rôzne systémy včasného varovania)
- dôsledný a dôkladný reporting
- zručnosti a schopnosti manažmentu
- často i odvaha manažmentu.

Jedným z riešení je zapojenie tzv. krízového manažmentu do podniku. Pri vytváraní prostredia pre efektívne zvládanie krízy je najdôležitejšou úlohou manažmentu dosiahnuť istotu, že každý účastník pochopil aktuálny stav a najmä účel, zmysel a cieľ procesu krízového riadenia, vrátane metód pre jeho dosiahnutie. Tento postup možno rozdeliť na niekoľko krokov.

Prvým krokom krízového manažmentu je odhalenie hroziacich rizík, zistenie ich rozsahu, dosahu, hrozby a najmä príčin ich vzniku. Toto je prvotným predpokladom ďalšieho úspešného riadenia pri hľadaní východiska z krízového stavu. V tejto fáze je dôležité mať k dispozícii čo najväčšie možné kvantum informácií zo všetkých úrovní a štruktúr podniku. Rovnako dôležité je získať čo najviac informácií aj z externého prostredia podniku. Je nevyhnutné vedieť, či riziko prichádza z vnútra podniku, alebo hrozí z externého prostredia a ako sa vzniknuté riziko prejavilo a prejaví na všetkých stránkach podniku:

- finančnej;
- produktovej;
- procesne;
- personálnej;
- atď.

Ďalšou etapou je tvorba stanovenia krízovej stratégie. Jej rozsah je závislý na rozsahu vzniknutého rizika. Stratégia by mala riešiť čo najširšie štruktúry podniku. Musí definovať jednotlivé kroky na odstránenie rizík a odvrátenie ďalších hrozieb cez stanovenie hlavných strategických krízových plánov. Tieto rámcovo riešené jednotlivé oblasti sú rozdelené do menších krízových plánov určených pre jednotlivé oblasti podniku.

Tretím krokom je samotná realizácia krokov uvedených v krízovom pláne. Kroky musia byť naplánované a hlavne realizované tak, aby napĺňali svoj prvotný účel, čiže vyvedenie podniku z krízovej situácie, avšak musia neustále sledovať aj aktuálny vývoj v podniku a jeho okolí a flexibilne naň reagovať. Nesmú zároveň vytvárať bariéry činnostiam a aktivitám, ktoré neboli doposiaľ krízou zasiahnuté. Ich cieľom môže byť v prvej fáze utlmenie aktivít, alebo dejov, ktoré krízu spôsobujú a následne by mali smerovať k samotným ohniskám vzniku rizika a zamerať sa na ich postupné odstraňovanie. Nevyhnutnou súčasťou je taktiež neustále sledovanie vplyvu nasadených zmien a opatrení so zámerom ihneď reagovať v prípade, že tieto nenapĺňajú svoj cieľ, alebo ho napĺňajú iba čiastočne, prípadne idú dokonca proti nastaveným cieľom krízového plánu.

Prirodzeným vyústením môže byť napríklad plán, ktorý bude riešiť spojenie podniku z iným podnikom na trhu za účelom posilnenia pozície a redukcie nákladov (fúzia, merging), alebo tiež nákup iného podniku na trhu s podobným cieľom (acquisition). V neposlednom rade niekedy je riešením aj ukončenie a likvidácia podniku. I tento postup by mal byť naplánovaný a riadený až do konca. Ďalšou možnosťou je spôsob akým dnes často podniky reagujú a to je vytvorenie tzv. *value chain*. Ide o plánovanie a realizovanie racionalizačných opatrení –s cieľom zvýšenia efektivity a zabratia väčšieho trhového podielu. Prináša tiež relatívne znižovanie rizika a lepšiu kontrolu

v procesoch. Výsledkom krízového a pokrízového plánovania môže byť aj zmena vo vízii a misii podnikov.

Jedným z dnes často používaných riešení v prípade vzniku krízy je využitie projektového manažmentu. Ide o riešenie, pri ktorom projektový manažér preberá zodpovednosť za riadenie projektu „vyjdenia z krízy“. Samotný krízový plán, ktorý má podnik vyviesť z krízy nenaberie formu projektu, ale vyplynú z neho opatrenia, ktoré na seba môže prevziať projektový manažér. V takomto prípade ide o akýsi hybrid medzi krízovým a projektový manažmentom. Riadenie projektu preberie projektový manažér, ktorý si následne vytvorí v štruktúre podniku projektový tím a v súčinnosti s ním rieši jednotlivé úlohy projektu. Úlohami pre projekt môže byť napríklad:

- príprava nového produktu, či produktovej rady;
- príprava novej marketingovej, alebo PR kampane (tvorba novej internetovej stránky);
- zavedenie nového, alebo úprava existujúceho procesu v podniku;
- zavedenie nového systému včasného varovania, ktorý v budúcnosti podnik ochráni pred príchodom krízy;
- a pod.

Novými produktmi, či upravenými a efektívnejšími procesmi podniky vylepšujú svoje postavenie v rámci konkurencieschopnosti a tak znižujú predpoklad vzniku kríz ako z externého, tak i z interného prostredia. Veľmi dôležitá je úloha komunikácie medzi manažmentom projektu a manažmentom podniku. Cieľom je samozrejme zladiť ciele projektov s cieľmi podniku. Úlohou projektového manažéra je potom realizácia samotných krokov ako plánovanie riadenia projektu, plánovanie rozsahu projektu, plánovanie potrebných zdrojov, plánovanie komunikácie atď.

V súčasnosti sme svedkami toho, že mnoho podnikov sa snaží riešiť tieto situácie už v štádiu pred vznikom samotnej krízy, ako preventívne opatrenie. Je to možno vnímať ako reakciu podnikov na aktuálnu situáciu, ktorá vo svojom dynamickom vývoji skôr, či neskôr každému podniku riziká prinesie. Nakoniec samotná rýchla globalizácia a integrácia svojím spôsobom predstavuje formu rizika pre podniky, ktoré nebudú schopné ju zachytiť. Vznikajú preto následne rôzne prostriedky ako:

- systémy včasného varovania (early warning systems);
- contingency plány;
- a pod.

Ďalšími modelmi pre podniky sú plánovanie a aplikovanie rôznych modelov kvality, ktorými podniky neustále inovujú a tak eliminujú dosah krízy na ne. Ide napr. o KAIZEN, SIX-SIGMA, LEAN, TQM (Total quality management).

Aktuálnym problémom je súčasná finančná kríza, ktorá prináša mnoho otvorených a zatiaľ nazodpovedaných otázok. Jej najhoršia stránka je tá, že kríza je veľmi rozsiahla a globálna a tak jej dopad je široký a ťažko odhadnuteľný. Mnoho podnikov sa snaží súčasnej kríze čeliť aktualizáciou, či úplne novou tvorbou krízových plánov a to či už vo finančnej, personálnej, procesnej, alebo produktovej oblasti. No sú i také podniky, ktoré kríza zachytila nepripravené, alebo príliš slabé na to, aby vedeli odolať jej tlaku. Mnohokrát je riešením spájanie podnikov do väčších korporácií, ktoré prináša jednak úspory a jednak i nové myšlienky, ako rizikám čeliť. V konečnom dôsledku možno vysloviť i tézu o tom, že každá kríza prináša aj svoje pozitíva, a to napríklad v tom, že jej víťazmi budú silnejšie podniky, lepšia produktová a procesná báza v podnikoch, alebo zdokonalené krízové plány schopné uchrániť podnik v budúcnosti. Podniky by nemali čas krízy len pasívne prečkať. V tomto období je dostatok priestoru na zlepšenie mnohých oblastí v podniku:

- vylepšenie procesov;
- vývoj produktov;
- školenie zamestnancov;

Často sa nájdu aj riešenia, ktoré nevyžadujú neúnosnú mieru dodatočných nákladov. Je preto potrebné ich plánovať, aplikovať, zapájať do nich čo najširší potenciál podniku a dostať tak podnik na takú úroveň, aby bol pripravený na boom, ktorý príde po kríze.

ZÁVER

Hlavným cieľom je nájsť najviac optimálne riešenia pri hľadaní východísk z krízových situácií v podniku. Ich zadefinovanie a predloženie ako vedecky podloženého postupu „vzorových podnikov“. Závery práce by mohli slúžiť ako jeden z možných podkladov pre stanovenie stratégie podnikov pri ich snahe napredovať a tým napĺňať svoje poslanie. Nájsť úspešné riešenia, ktoré vyvedú podnik z krízy, alebo ho dokonca pred krízou uchránia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- GRZNÁR, Miroslav – SZABO, Ľuboslav – JANÍK, Jaroslav. *Teória a prax podnikového plánovania v podmienkach globalizácie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 126 s. ISBN 978-80-225-2699-9.
- GRZNÁR, Miroslav – ŠINSKÝ, Peter – MARŠINA, Štefan. Firemné plánovanie. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT DVA, 2009. 260 s. ISBN 978-80-89393-04-6
- ČUNDERLÍK, Dušan – RYBÁROVÁ, Daniela. *Riziká tvorby a hodnotenia podnikateľských projektov*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 196 s. ISBN 978-80-225-2709-5
- SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment.* Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT, 2005. 404 s. ISBN 80-89085-49-0
- ZUZÁK, Roman – KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2. vyd.* Praha : Vydavateľstvo Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení. Dostupné na: http://www.hzsoul.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=87:zakon-2402000-sb-o-k-a-o-zmn-nkterych-zakon-&catid=52:vybrane-pravni-pedpisy&Itemid=100
- GREEN, Kaj - HANKE, Oliver. *Řízení v krizových situacích. Příklady efektivních strategií.* Praha : Vydavateľstvo MANAGEMENT PRESS, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-104-6
- Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu s primárnym zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii. Dostupné na: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf_doc/butorac.pdf

VLIV EKONOMICKÉ RECESE NA BANKROT FIREM V ČR[#]

THE IMPACT OF ECONOMIC RECESSION ON THE NUMBER OF BANKRUPT COMPANIES

Martin Kešner[1]

Key words: company, termination; mergers; liquidation; bankruptcy.
JEL classification: G30, G33, G34

ABSTRACT
The paper aims to analyze the impact of economic recession on bankrupt companies in the Czech Republic from 2008 to 2010. During this period to the first half of the year 2010 have terminated 3518 companies (Ltd., Inc.) from a total amount of 329,1 thousands companies registered at 2009. What is more, to analyze the method of termination of the companies, by the number of deaths companies in individual months, by individual regions or according to the classification of economic activities.

ÚVOD

V době ekonomické krize, jsme svědky všeobecného poklesu ekonomické aktivity, nízké zahraniční i domácí poptávky. Nejen tyto důsledky mají nepříznivý vliv na české firmy, které za poslední dva roky prošly velmi těžkým obdobím. Celkový počet obchodních společností registrovaných ke konci roku 2009 činí 329,1 tisíc[2] z toho je 297,6 tisíc společností s ručeným omezeným (dále s.r.o.) a 23,3 tisíc akciových společností (dále a.s.), zbylých 8,1 tisíc subjektů tvoří osobní společnosti. Celkově v období od roku 2008 až do 1. pololetí 2010 v ČR zaniklo 11 665 společností. Po očištění o společnosti, které byly v likvidaci déle jak jeden rok, tak zaniklo 3 518 kapitálových společností, z nichž 81 procenta tvoří s.r.o. Podíl zaniklých s.r.o. na celkovém počtu s.r.o. v roce 2008 i 2009 činí cca 0,4 procenta, u a.s. v roce 2008 je tento podíl 1,1 procenta a v roce 2009 se podíl zvýšil na 1,4 procenta. V případě zániku právnické osoby se nemusí jednat pouze o bankrot, nýbrž i o zánik bez likvidace (fúzí). S ohledem na recesi je zajímavý údaj o meziročním nárůstu počtu s.r.o. o 6,1 procenta a o 2,7 procenta u a.s. v letech 2008 a 2009.

METODIKA

K analýze vývoje počtu zaniklých firem byla použita data z Registru ekonomických subjektů (RES), vedeného Českým statistickým úřadem. Data poskytnutá ČSÚ v tomto formátu jsou placená, cena se odvíjí od celkového počtu ekonomických subjektů. Data byla k dispozici ve formátu xls, a obsahovala tyto atributy: právní formu organizace, datum zániku, způsob zániku, klasifikaci ekonomických činností (NACE), číslo územních statistických jednotek (NUTS), identifikační číslo, název obchodní firmy, institucionální sektor a kategorii

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Faktory úspěchu mikro firem* projektu registrovaného u Interní grantové agentury VŠE v Praze pod evidenčním číslem 45/VŠ/F3/35/2010.

[1] Ing. Martin Kešner, martin.kesner.km@vse.cz, interní doktorand, školitelka doc. Ing. Jitka Srpová, CSc., katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze

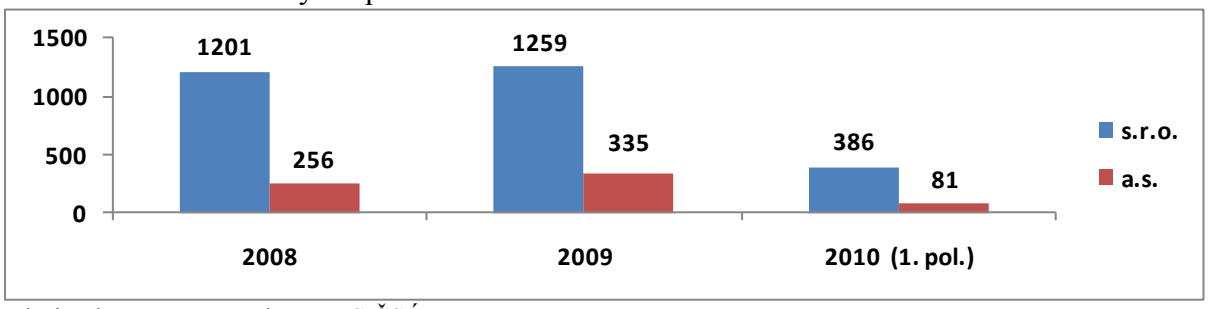
[2] Český statistický úřad, dostupný z WWW [18.8.2010]: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/01n2-09-za_4__ctvrtleti_2009

počtu zaměstnanců. Data byla očištěna o firmy v likvidaci, která probíhá déle než 1 rok, z důvodů lepší interpretace dat o zániku firem v jednotlivých letech. Pro ilustraci uvádím společnost Masný průmysl Šumperk, a.s., která byla v likvidaci od roku 1999, podle údajů v registru RES její likvidace byla ukončena až po deseti letech v roce 2009. Z dostupných dat byla provedena analýza počtu zaniklých právnických osob, způsobu jejich zániku, počtu zaniklých společností v členění dle jednotlivých krajů a dle ekonomických činností.

POČET ZANIKLÝCH SPOLEČNOSTÍ V OBDOBÍ 2008 – 2010

V roce 2008 zaniklo 1201 s.r.o., nejvíce ve 3. čtvrtletí (tento trend kulminoval v červenci, a to počtem 143 firem, což odpovídá 11,9 procenta). Naopak v následujícím roce 2009, jich nejvíce zaniklo ve 2. čtvrtletí a to 31,1 procenta z celkového počtu 1259 zaniklých s.r.o. (vrchol činil v prosinci, celkem 174 firem, což činilo 13,8 procenta).

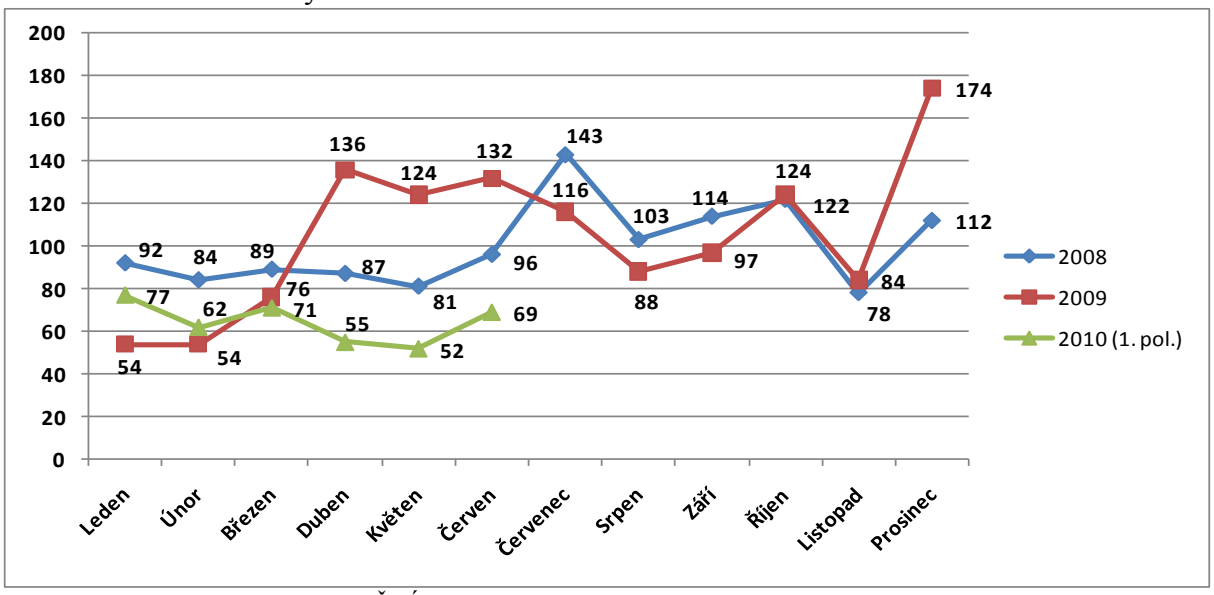
Graf č. 1 - Počet zaniklých společností v letech 2008-2010



Zdroj: Vlastní výpočty, data: RES ČSÚ

Počet zaniklých s.r.o. v 1. pololetí 2010 se meziročně snížil o 32 procenta a klesl o celých 27 procent oproti roku 2008. Tato čísla jasně dokládají zastavení trendu růstu počtu zaniklých s.r.o., ba dokonce čísla jsou lepší než v letech před začátkem finanční krize.

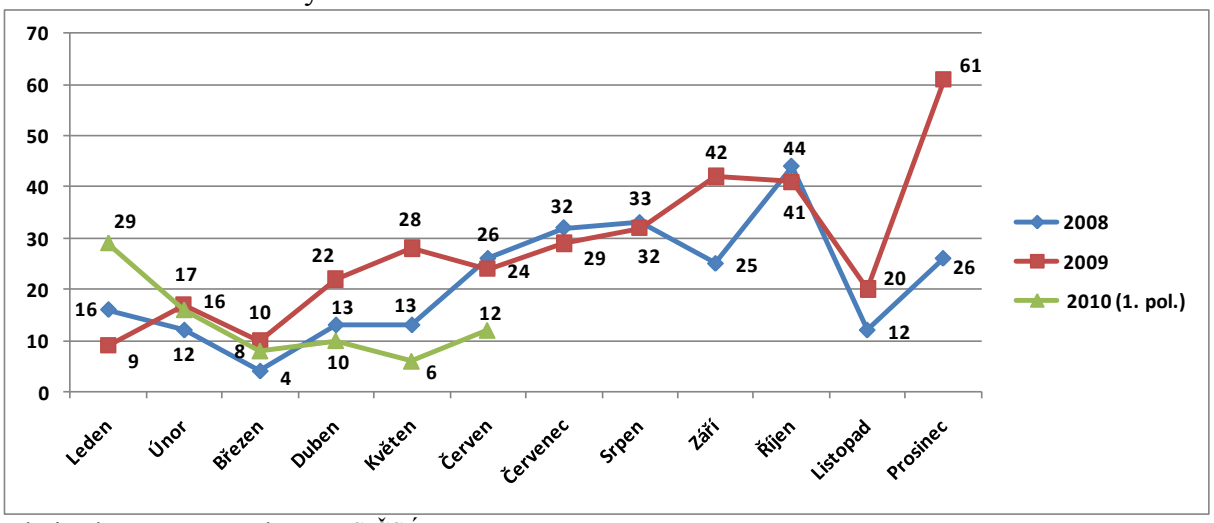
Graf č. 2 – Počet zaniklých s.r.o. dle měsíců v období 2008 - 2010



Zdroj: Vlastní výpočty, data: RES ČSÚ

Oproti s.r.o. nejvíce a.s. zaniklo v letech 2008 a 2009 vždy ve 2. pololetí, totožně celkem 67,2 procenta, naopak podíl 3. a 4. kvartálu byl téměř stejný.
Meziročně se v letech 2008 a 2009 zvýšil počet zaniklých s.r.o. o 4,8 procenta ve srovnání s a.s., kdy se počet zaniklých a.s. zvýšil o 30,1 procenta. Počet zaniklých a.s. za 1. pololetí roku 2010 poklesl o 26,3 procenta meziročně (celkem 81 firem) a je přibližně na stejné úrovni za stejné období roku 2008, kdy zaniklo celkem 84 akciových společností.

Graf č. 3 – Počet zaniklých a.s. dle měsíců v období 2008 – 2010



Zdroj: Vlastní výpočty, data: RES ČSÚ

ZPŮSOB ZÁNIKU KAPITÁLOVÝCH SPOLEČNOSTÍ

Z níže uvedených tabulek vyplývá zásadní rozdíl mezi vybranými typy společností. Zatímco u společností s ručením omezeným převažuje způsob ukončení "bez likvidace a nástupců", který má navíc vzrůstající tendenci v čase, u akciových společností jasně převažuje způsob ukončení fúzí. Přesto i u akciových společností lze zaznamenat vrůstající trend počtu zániků bez likvidace a nástupců, tedy úplný zánik společností, což je významná skutečnost. Podíl ostatních způsobů zániku společností na celkovém počtu zaniklých společností je marginální.

Zajímavé je i časové rozložení zániku společností v rámci roku v závislosti na způsobu ukončení. Ukončení fúzí probíhá převážně ve 4. čtvrtletí, u společností s ručením omezeným bylo uskutečněno v tomto čtvrtletí 38 procent fúzí v roce 2008 a dokonce 47,1 procenta v roce 2009. Četnost fúzí u akciových společností činila ve 4. čtvrtletí 2008 35,8 procenta, v roce 2009 dokonce 43,9 procenta. Naopak četnost zániku společností bez likvidace a bez nástupců je v průběhu roku různá. U akciových společností zaniklo 40 procent v 3. čtvrtletí roku 2008 a v roce 2009 jich nejvíce zaniklo ve 2. čtvrtletí, a to 33,3 procent. U společností s ručením omezeným převládá období 1. a 2. kvartálu v jednotlivých letech, kdy dominují měsíce duben až červen, zde se nabízí spojitost s termínem výběru daní z příjmů právnických osob.

Podíl na celkovém počtu zaniklých společností v jednotlivých letech podle způsobu jejich zániku prezentují tabulky č. 1 a č. 2.

Tab. č. 1 Přehled o zániku společností s ručením omezeným podle způsobu jejich zániku

Způsob zániku	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010 *)
Fúzí	37,2%	32,5%	25,7%
S likvidací	4,4%	4,6%	5,9%
Bez likvidace a nástupců	56,5%	61,1%	67,6%
Ostatní	1,9%	1,8%	0,8%

Zdroj: Vlastní výpočty, data: RES ČSÚ, *) 1. pololetí

Tab. č. 2 Přehled o zániku akciových společností podle způsobu jejich zániku

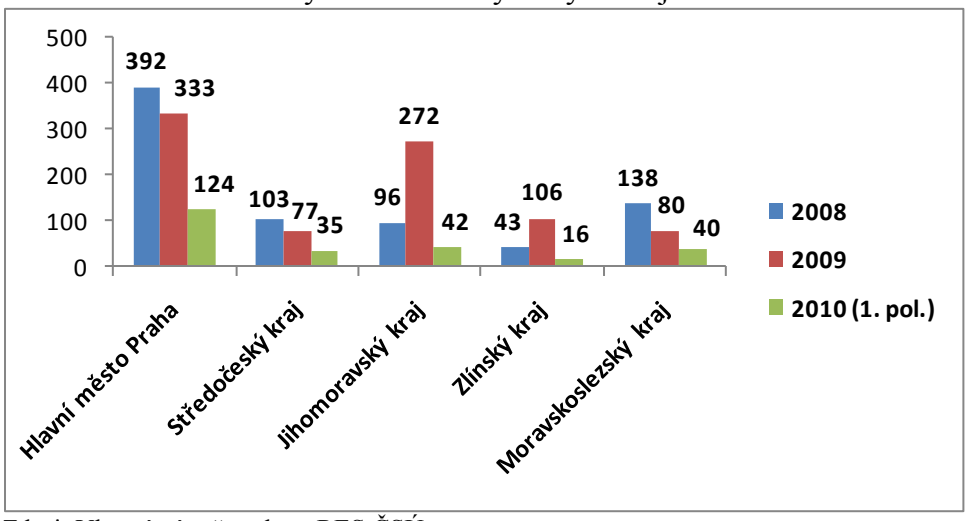
Způsob zániku	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010 *)
Fúzí	69,3%	62,0%	54,8%
S likvidací	3,1%	2,1%	2,4%
Bez likvidace a nástupců	23,6%	35,0%	40,5%
Ostatní	4,0%	0,9%	2,3%

Zdroj: Vlastní výpočty, data: RES ČSÚ, *) 1. pololetí

ZÁNIK SPOLEČNOSTÍ DLE KRAJŮ

Největší počet registrovaných společností s ručeným omezeným a akciových společností je v Praze. U a.s. to činí 44,2 procenta v roce 2008 a 45,2 procenta v roce 2009. Druhé největší zastoupení a.s. v ČR je v Jihomoravském kraji, kde podíl činí 12 procent z celkového počtu. Proto data ohledně zániku společností dle krajů je nezbytné porovnat s výší základny v jednotlivých územních celcích. Nejvíce a.s. v poměru ke své základně zaniklo v roce 2008 v Ústeckém kraji (2,1%) a na Vysočině (2%), kdy celorepublikový podíl zániku a.s. k celkovému počtu a.s. byl 1,1 procenta. Naopak nejméně společností zaniklo v Karlovarském kraji (0,3%). V roce 2009 nejvíce a.s. zaniklo v Olomouckém kraji (2,6%) a shodně v Jihomoravském a Jihočeském kraji (2,5%), celorepublikový průměr měl hodnotu 1,4 procenta. Nejméně společností vůči velikosti základny v roce 2009 zaniklo v Královéhradeckém kraji (0,4%) a Moravskoslezským kraji (0,6%). Největší meziroční nárůst zániku a.s. nastal v roce 2009 v Jihomoravském kraji, kdy tento nárůst činil 136,7 procenta, podobný vývoj byl zaznamenán i v Olomouckém kraji, kde nárůst mezi lety 2008 a 2009 dosahoval 122,2 procenta. Nejnižší meziroční pokles zaniklých a.s. byl v Moravskoslezském kraji, kde se snížil o 45,8 procent.

Graf č. 4 – Počet zaniklých s.r.o. dle vybraných krajů v letech 2008 až za 1. pol. 2010



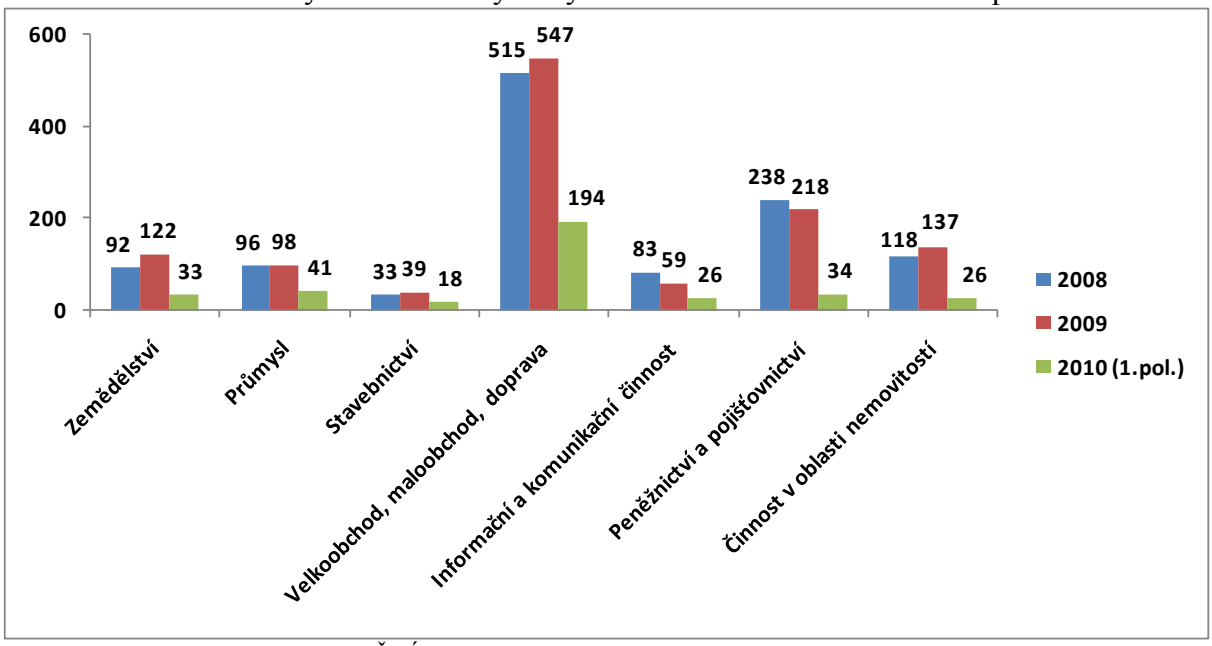
Zdroj: Vlastní výpočty, data: RES ČSÚ

Z výše uvedeného grafu č. 4 vyplývá, že nejvíce zaniklo s.r.o. v roce 2008 v Praze, konkrétně 392 firem, což činilo podíl 32,6 procenta na všech zaniklých subjektech v daném roce. V dalších letech nastoupil trend snížení počtu zániku s.r.o. v Praze. Oproti tomu největší meziroční nárůst zániku s.r.o. nastal v roce 2009 v Jihomoravském kraji, kdy nárůst činil 183,3 procenta, podobný vývoj byl zaznamenán i ve Zlínském kraji, kde nárůst mezi lety 2008 a 2009 dosahoval 146,5 procenta. Jeden z největších meziročních poklesů počtu zaniklých s.r.o. byl registrován v Moravskoslezském kraji, kde se snížil o 42 procent.

ZÁNIK SPOLEČNOSTÍ DLE EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ

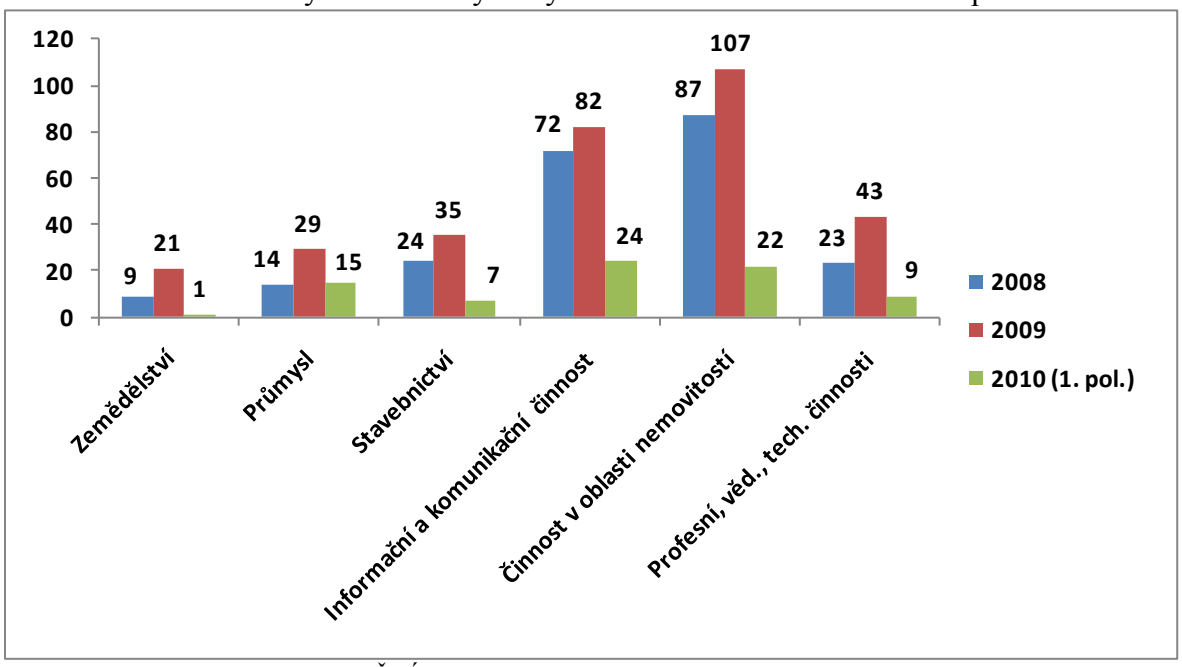
Jak naznačuje graf č. 5 v letech 2008 až 2010 se u společností s ručením omezeným podíl jednotlivých ekonomických činností a jejich vliv na zániku firem příliš nelišil. Přibližně 43 procent společností s r.o. zaniklo v každém jednotlivém roce v odvětví velkoobchod, maloobchod a doprava. Na rozdíl od akciových společností, kde se na zániku podílely společnosti nejvíce z odvětví nemovitostí, a to 32 procenty ze všech zaniklých společností, jak znázorňuje graf č. 6. V oblasti nemovitostí byl u a.s. zaznamenán 22,9 procentní meziroční nárůst mezi lety 2008 a 2009. Za nejvíce poznamená odvětví, lze označit maloobchod, činnosti v oblasti nemovitostí, informační a komunikační činnosti a drobné služby v peněžnictví.

Graf č. 5 – Počet zaniklých s.r.o. dle vybraných NACE v letech 2008 až za 1.pol. 2010



Zdroj: Vlastní výpočty, data: RES ČSÚ

Graf č. 6 – Počet zaniklých a.s. dle vybraných NACE v letech 2008 až za 1.pol. 2010



Zdroj: Vlastní výpočty, data: RES ČSÚ

ZÁVĚR

Ekonomická recese a její následky bezesporu ovlivnily i vývoj počtu firem v České republice. Za zmínku stojí především meziroční nárůst počtu s.r.o. o 6,1 procenta a o 2,7 procenta u a.s. v letech 2008 a 2009. Což v případě s.r.o. lze vysvětlit zvýšeným zájmem o podnikání jako alternativou k zaměstnání a bezpochyby tato data jsou ovlivněna i rozvojem podnikání na internetu. Za hlavní příčiny zániku firem za posledních dva a půl roku lze považovat pokles domácí i zahraniční poptávky, problémy s provozním financováním, nedostatečné finanční rezervy podniků či neflexibilní zákoník práce. Podíl

zaniklých firem na celkovém počtu registrovaných firem činil shodně 0,4 procenta společností s ručením omezeným v letech 2008 a 2009. U akciových společností v roce 2008 je podíl zániku na celkovém počtu a.s. 1,1 procenta a v roce 2009 se daný podíl zvýšil na 2,6 procenta. Nejčastější způsobem zániku s.r.o. je zrušení bez likvidace, bez nástupců. Naopak u a.s. je nejběžnější způsob zániku fúze. Co se týče krajů, největší nárůst počtu zaniklých firem byl v Jihomoravském kraji, oproti tomu největší meziroční pokles v 2008 a 2009 byl v Moravskoslezském kraji. Krize je rovněž vhodnou dobou na nákupy společností, což dokládá nárůst počtu fúzí především v minulém roce.

POUŽITÁ LITERATURA:

[1] Registr ekonomických subjektů ČSÚ [online], [cit. 2010-08-23] dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/registr_ekonomickych_subjektu

[2] Klasifikace a číselníky ČSÚ [online], [cit. 2010-08-23] dostupný z WWW: http://www.czso.cz/cz/cisla/1/18/archiv/azprav/zprav0301/03011.htm

[3] Demografie podniků v ČR - výsledky v letech 2000 – 2006, ČSÚ [online], [cit. 2010-08-23] dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1140-09

[4] Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle územního členění a vybraných právních forem, ČSÚ [online], [cit. 2010-08-23] dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/01n2-09-za_4__ctvrtleti_2009

[5] Struktura národního hospodářství podle převažující činnosti a zařazení do institucionálních sektorů (CZ-NACE), ČSÚ [online], [cit. 2010-08-23] dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/01n2-09-za_4__ctvrtleti_2009

[6] Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle převažující činnosti a vybraných právních forem (CZ-NACE), ČSÚ [online], [cit. 2010-08-23] dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/01n2-09-za_4__ctvrtleti_2009

[7] Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), ČSÚ [online], [cit. 2010-08-23] dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_procenta28cz_nace procenta29

THE DEVELOPMENT OF THE UNEMPLOYMENT AND SALARIES UNDER THE CONDITION OF THE WORLD FINANCE CRISIS.

Jakub Kintler, Nora Mikušová[1]

Key words: unemployment, salary, GDP, labour productivity, EU, SR
JEL: E01, E24, E31

ABSTRACT

The target of this paper is to show how financial crisis influenced the development of unemployment and average salaries in Slovak republic. It will outline some of the circumstances that caused the above mentioned development. The impacts of the world financial crisis and the subsequent slowdown of the growths of different domestic economies are significantly visible on the development of unemployment and the level of gross salaries growth. This can be seen not only in the economy of a specific country but also in the countries, which are connected to the country used in the study, based on economic-political ties. As Slovak republic (SR) is a part of the international alliance of European Union (EU), the impacts of the world financial crises and its influence on the analysed macroeconomical values cannot be studied independently. It is necessary to analyse these macroeconomical values in domestic economy and subsequently compare them to the macroeconomical values of EU. Comparing the development in analysed categories we can say, that the development of the studied indicators in SR are copying the development in EU. Having done a more detailed analysis in different sectors of the domestic economy, it can be said that the global financial crisis influenced the level of unemployment in the industrial sector which reacts most sensitively to the changes in the economic development of the economy. The main reason for the negative impact on this sector was caused by the uniform orientation of production in favour of automotive industry.

INTRODUCTION

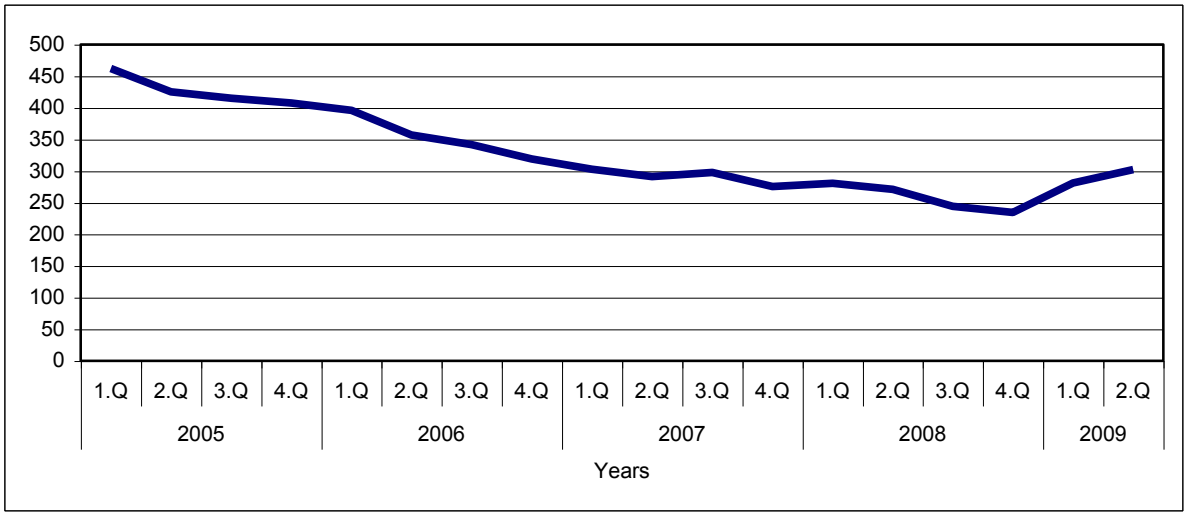
The impacts of the world financial crisis and the subsequent slow-down of the growth of different national economics are significantly visible on the development of unemployment and level of the growth of gross salaries not only in the economy of a specific country but also in the countries which are connected to the studied country on the grounds economic-political ties. As the Slovak republic (SR) is a part of the international alliance of European Union (EU), the impacts of the world financial crises and its influence on the analysed macroeconomical values cannot be studied independently. It is necessary to analyse these macroeconomical values in domestic economy and subsequently compare them to the macroeconomical values of EU. The objective of this paper is to show the analysis of the unemployment and the level of the average salary from the economic point of view. This analysis will be done form two views. The first one shows the development of analysed categories in the individual sectors of the national economy. The second one compares obtained values of the domestic economy to the average of the EU. The paper has also ambition to outline some of the circumstances, which caused the mentioned development.

[1] Ing. Jakub Kintler, Ing. Nora Mikušová, PhD., jakub.kintler@euba.sk, nora.mikusova@euba.sk, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospárska

THE DEVELOPMENT OF THE UNEMPLOYMENT OF SR AND EU

The overall development of the unemployment in the Slovak Republic (SR) is presented on the picture 1 below, which shows the development of the unemployment gradually in different quarters from the 2005 till the first quarter of the 2009. The unemployment on the territory of SR had a declining trend, which can be signed to the above average growth of the economy in the mentioned period on the level of 9% of GDP. The before mentioned positive trend can be connected to the successful application of the second package of the economical arrangements, which actually lead to an acceleration of the economy in the country. This trend has changed in the year of 2008, where in there was a growth in the unemployment as a result of the first symptoms of the world financial and economical crises. The first indicator of the influence of the mentioned the trends on Slovak economy was that branch of the industry, which had a temporary growth of unemployment in the second quarter of 2008 by 11% in comparison to the previous period. Consequently in the next period of 2009, there was a growth of unemployment of the overall measures of the national economy. With a more detailed analysis of the development of unemployment in the country, it is possible to observe the decreasing trend of the unemployment development in different branches of the national economy. Contrary to that, some sectors prove a more rapid increase of unemployment.

Graph 1: Quarter to quarter development of the unemployment in SR in thousands of citizens



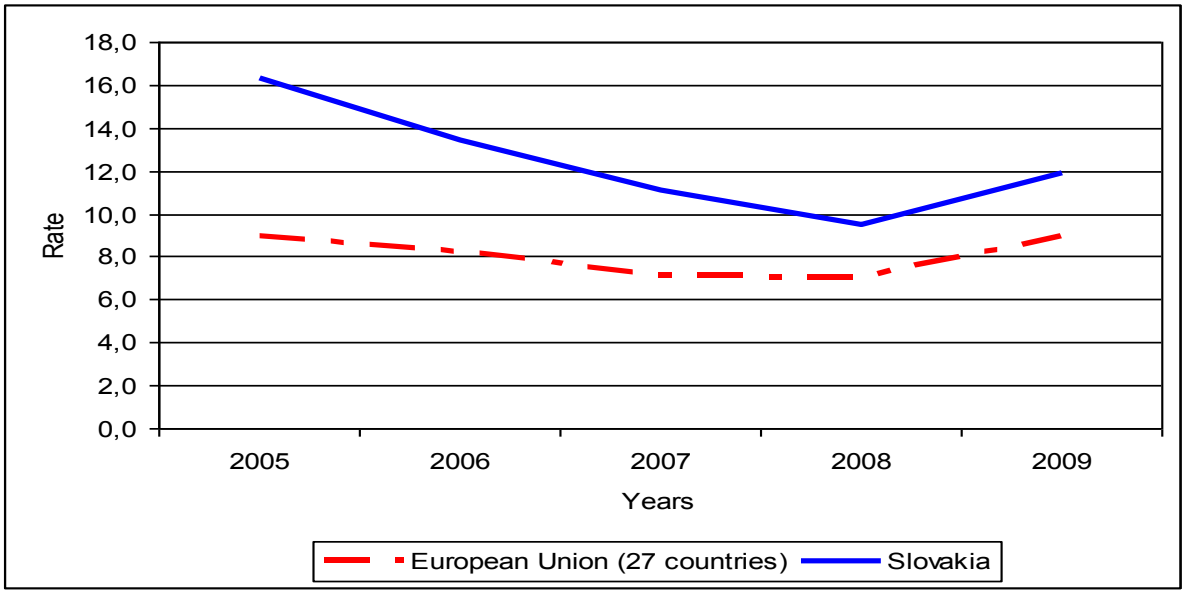
Source: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184, personal elaboration

A structural analysis of the unemployment according to different sectors of the national economy can be used to observe the following development. The highest level of unemployment is shown by industry, where from the end of 2008 the unemployment had an increase in the first quarter of 2009 approximately about 48% and the mentioned trend continued with another increase in the second quarter of 2009 by 33%. The above mentioned sector is sharing a part from the overall recorded level of unemployment in the observed time period with levels of 26,5% and 32,8% which is significantly exceeding the levels reached by other sectors, as well as the Slovak average.

The mentioned development in the industrial sector can be given to the fact, that Slovak economy is tightly specialized on one branch of the industrial production, pro-export oriented. Since the world financial and consequently economical crisis reached mainly the automotive industry, the impacts of the mentioned crisis surfaced with a certain delay in the sector of national economy of SR. The impacts on the mentioned sector were tempered (or delayed) by the implemented assignments of the government to a certain extent, as a result the incline in

the unemployment was visible only from the beginning of 2009. The companies that were in business in this branch of economy from the start of 2008 made a signal about certain problems, which pushed the government to react by implying supportive stimuli, which were to increase the demand and keep the employment in the industrial sector. Those stimuli were: introduction of car recycling bonus, clearing of pension charges for business people for two months and similar ones. By these actions only the necessary steps were delayed, which the companies had to face later still. Some companies were forced to stop their production (Glass producing company in Poltar) others had to re-evaluate their production programs/schedules for the sake of keeping their production possibilities (automotive company Volkswagen). The unemployment in the industrial sector along with the unemployment of the public administration sector exceeded the level of approximately the values of 2005. The share of the public administration and transport sector on the overall rate of unemployment reached almost 4% for both of the sectors. The other sectors, where an increase in unemployment can be observed, are reaching the unemployment levels of the first quarter of 2007. Even in spite of the crisis symptoms, slightly more optimistically a fact of decreasing unemployment of school graduates appeared. Contrary to the positive trend, the last measured unemployment rate of the mentioned group reaches 22.8% in the third quarter, where a change appeared in the decreasing trend. Currently, this group makes the second largest group of the unemployed in the evidence. The decreasing trend in the area of unemployed graduates was partially solved by introducing the graduate internships, which helps students gain professional experience in their field of study after graduation. Contrary to this, there is an assumption of misuse of the introduced status for covering permanent workplaces. The mentioned issue is not a part of this paper, so I will not be dealing with it in further detail. For the solution of this issue, a further and more detailed structure analysis of the disputed group would be necessary. The percentage comparison of the development in the rates of unemployment of European 27 and Slovak Republic is pictured on the below graph 2.

Graph 2: Average rate of the unemployment in SR and EU



Source: http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do, personal elaboration

As it is shown in the graph above the development of the unemployment sector copies the development of the EU. In a deeper analysis of the development given period, SR is reaching the highest rate of unemployment in the comparison to the countries of the former V4 alliance. Contrary to this fact, the lowest rate of unemployment, which is also below the

average of the EU, is reached by the neighbouring Czech Republic. These facts can be signed to the connections of the Slovak economy with the other EU countries, which results in the copying of the development in different aggregated indicators with the EU average. The positive part is a fact that the development in the country's unemployment rates copies the EU trends. Still, contrary to the positive fact, there is level of relatively high rate of unemployment reaching almost 12%, which makes the EU level exceeded by 3%. There is an interesting trend in the sector of unemployment, that in the reviewed period of 2009, that was not put into evidence from the sector of real estate sales and administration facing the fact, that the prices of real estate are on their decline as a result of the demand stagnation, which means cutting down on the numbers of employees in the sector of real estate sales. In the described branch of the national economy, the most significant decrease of employee numbers in the analysed period was recorded – reaching up to 93%. Contrary to this, the sector of public administration recorded an increase in the numbers of employees by up to 50%. The influence of the world financial crisis on different sectors of the national economy can be described on the gradual decreasing of employees in its branches/sectors. The highest decrease of employment can be observed in the sector of real estate administration, followed by the industry and services. The second major decrease was recorded by the manufacturing industry.

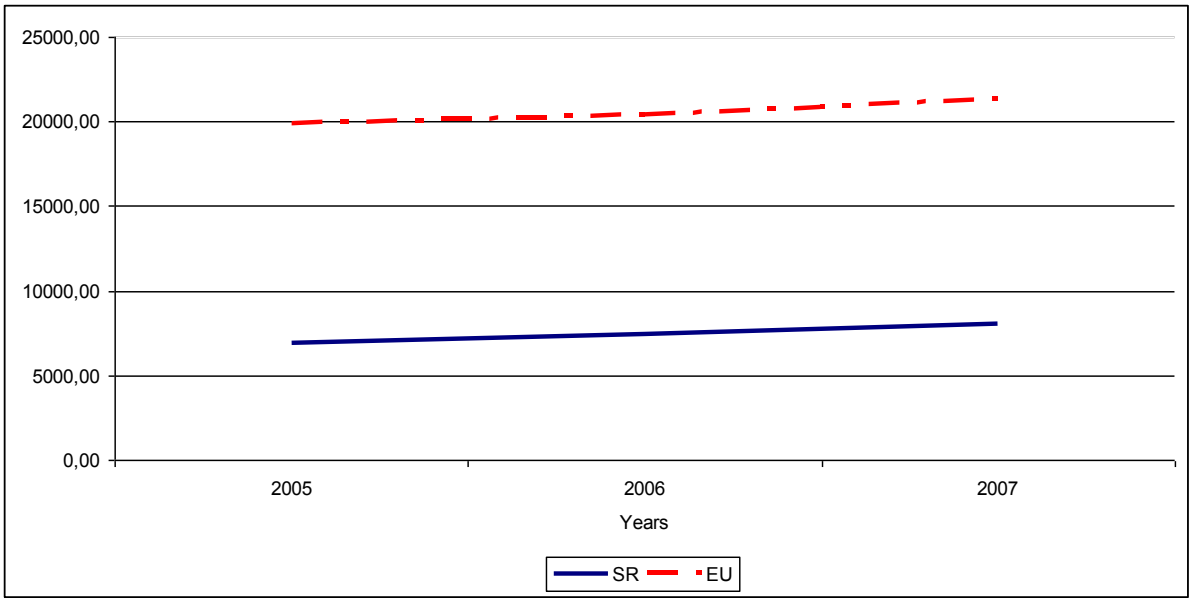
The world financial crises, which caused the slowdown in the growth of economies of more countries, is influencing the efficiency of the economies all the time, which results in the decrease of the purchase power of the countries' inhabitants, slowdown of the growth of average salary and others. The impact of the analysed development was significant in area of services, where the second largest decrease of employees was recorded. Other sectors of the national economy are affected approximately in the same level, only with an exception of the public sector and the sector of transport and trade. These sectors have actually recorded an increase of employees.

THE DEVELOPMENT IN THE AVERAGE SALARY IN SR AND EU

The development of the average salary in country's economy is influenced mostly by economical cycles, the number of inhabitants, the demand, and the level of minimal salary, pension rates, taxes and other factors as also the share of the country in the international division of labour, educational and demographic structure. The result of the SR's involvement in the international division of work is that the level of the average salaries on the discussed area is influenced by the economical development of the cooperating countries. The membership of Slovakia in the political-economic system of the EU, where nowadays there is a system of free labour movement at play, except for the countries that still apply various transitional measures on free labour market against Slovakia. There is a trend of similar development of the average salaries in other EU countries with the only difference being the time span. Disproportions between the development in the western countries and in Slovakia are vastly influenced by the size of the country and the power of its economy. Gradually there is a trend reaching closer to the levels of the average salaries in the EU countries. In some of the branches, this closing-in is working faster and in other sectors of economy it is closing in very slowly to the EU average. The graph 3 below shows the development of the average salary in general for the whole country in comparison to the EU average. The growth of the average salaries on the territory of SR is actually copying the increase of the EU average salaries and is very slowly getting close to the measures of the EU average. For this graph, an average was used for the EU 25. The difference in the closer reaching levels of the average salaries is made from 2005 till the end of 2007, for which there is data available at the www.eurostat.com with the level of 2%. The average salary in SR is on the level of approximately 37% of the EU's average. On the other hand the average price level in that

period in Slovakia is from 55% to approximately 63% under the average of EU. The development of price level in SR next year rose to 70% of the EU average. Comparing these two categories shows that the average price level is twice as high as the average salary in comparison to the EU standards. The outcome of this comparison is that the level of costs for living represented by average price level is increasing twice as fast to the average price level of the EU, than the average salary. The average level of income makes SR one of the cheapest countries in the area of the costs for labour power in Europe.

Graph 3: The development of the year average salary in SR and EU

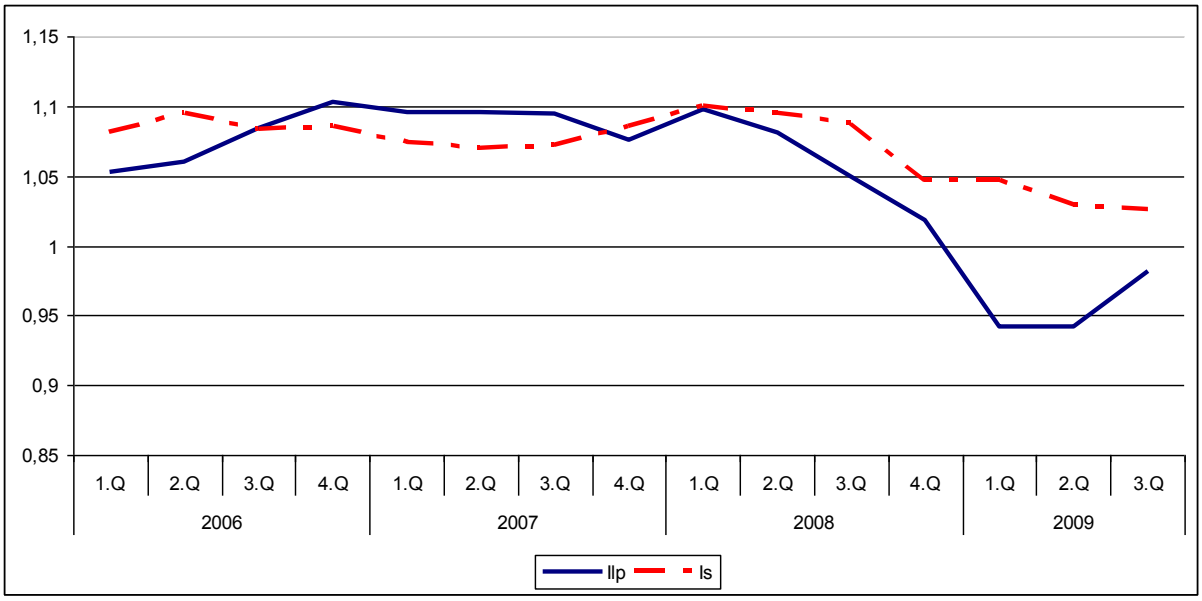


Source: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184, personal elaboration

The salary cannot be viewed only as a cost of labour, which enables the transformation of the inputs for the outputs of a company in the form of products or services. The labour, as other products or services, is under the influence of the basic market principles of the supply and demand. There are inhabitants standing on the side of the supply, who are offering their abilities to the companies and are awaiting a reward for offering these abilities in a form of a salary. The price of labour is therefore a result of the intersection of the demand and supply on the work market. Companies are trying to optimize their activities and mostly the costs for certain levels of production, so they will be increasing the number of work units for the set amount of production, until the marginal product of the labour reach the price of work, in other words – the salary. The salary is in this case understood by the company as a cost. For realizing the global as also the internal comparison, there is a need to evaluate the value created by the labour. The discussed value is represented by the productivity of the work and will be counted as a ratio of the overall output of an economy represented by the gross domestic product vs. the number of employed, simply said as the percentage of economy's growth to the percentage of unemployment. The research time for the given period was shortened due to the lack of statistical data provided by the Bureau of statistics. Contrary to the continual growth of the average salaries in different branches of the economy, two significant breaking points can be observed. The first one is the verge of 2007 and 2008, where there is a decrease of the wages in all of the areas of economy, with an exception of the mining industry and financial consulting services, where we have recorded an increase in the average gross salary. The decrease of the wages can be evaluated from a perspective of accepting restrictive measures for the goal of stabilizing the cost and arranging the fulfilment of the set objectives in the financial fields of the companies. On the contrary, the growth of

the average salary in the financial sector can be seen as cautiousness and a conservative attitude to the investments of financial institutions, which despite the problems on the financial markets managed to produce profits in this period contrary to the negative development in the economic results of their mother companies. The second breaking point can be viewed as the beginning of the 2009, when there is again a decrease in the average gross salary in the national economy. The mentioned decrease can be viewed from the point of the delayed impact of the financial crisis on different sectors of the national economy.
The development of the average gross salary is necessary to be considered also in regards to the development in the productivity of work. The basic economic principle of effective functioning assumes faster growth in the productivity of work before the dynamics of the average salaries growth, when an effective use of labour is at work and the savings in the labour costs, due to overall savings. The before mentioned principle is not fully applicable to the branches of national economy, since there is a group of socially weaker inhabitants, who are taken care of by the state. It is still beneficial to apply this basic economic principle on this area for the needs of comparing the real developments with the ideal assumption. Another, in this consideration an essential variable is the aim with which the state budget is compiled. If the country wants to reach a balanced budget at the end of the period, the productivity of work has to be in the consonance with the growth of the average salaries. Simply said, it should be developing the same way. On the grounds of the data measured by the Bureau of statistics of SR, the dynamics of the average salary measured by the annual indices were faster than the dynamics of the work productivity growth in the years of 2005 and 2008. On the other hand, years 2007 and 2008 had the dynamics of the work productivity faster than the growth of the average salaries. On the graph below, there are graphically represented indices of labour productivity (llp) and the average salaries (ls) for the quarters of the year 2006 until the third quarter of 2009.

Graph 4: The development of the labour productivity and average salary indexes



Source: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184, personal elaboration

The results shown on the graph no. 4 indicates not very satisfying results while comparing the labour productivity in the reviewed economy and the development of average salaries. As a satisfactory development we can regard the period between years 2006 and 2008 specifically in second quarters, where the dynamic of labour productivity indices was higher than average salary. The negative development can be seen on the verge of 2008 and 2009. The

development of the indices on the graph no. 4 is based on an assumption that you have to compare similar time period (e.g. 4. quarter 2008 to 4. quarter 2007). If we conduct a comparison of the formerly discussed categories through chaining indices, we would come to the conclusion, that the development in the dynamics of the studied categories is not so negative. Also in the end of the monitored period the dynamic in labour productivity overtake the dynamic in average salary, which is desired effect of the economic development.

CONCLUSION

On the ground of the previously presented facts we can conclude, that the development of the studied indicators in SR are copying those of the EU. Having done a more detailed analysis in the different sectors of the nation economy, it can be said that, the global financial crisis influenced the level of unemployment in the industrial sector, which reacts most sensitively to the changes in the economic development of the economy. The extent of the negative impacts on the mentioned sector was at large caused by the unvaried orientation of the studied sector, favouring mostly the automotive production. The development of unemployment, salaries and work productivity is influenced not only by the economic cycle of the studied country, but also the by cyclical development of the global economy, which has an indirect impact to these variables indirectly through their mother companies.

BIBLIOGRAPHY

FENDEK, M., FENDEKOVÁ, E.: Mikroekonomická analýza. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-180-4.
GERTLER, Ľ.: Charakteristika vybraných modelov merania kreditného rizika založených na portfóliovom prístupe. AUSPICIA, 2005, roč. II, č. 2, s. 26. ISSN 1214-4967.
DOMONKOS, T., MIKUŠOVÁ, N.: Analýza determinantov smerovania priamich zahraničných investícií do regiónov SR. In: Nové trendy v ekonometrii a operačním výzkumu [elektronický zdroj]: mezinárodní vědecký seminář, zborník. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2009, 2.-4. prosinec, s. 74-78.ISBN 978-80-245-1605-9
PRAVDOVÁ, H.: Determinanty kreovania mediálnej kultúry. Trnava: FMK Univerzity sv. Cyrila a Metoda, 2009. ISBN 978-80-8105-113-5.
SZARKOVÁ, M.: Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku. Bratislava: EKONÓM, 2008, ISBN 978-80-225-2525-1
TÓTH, M.: Kalkulácia nákladov metódou Activity Based Costing, In Ekonomika a manažment : vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. - ISSN 1336-3301. - Roč. 2, č. 3 (2005), s. 34-46.
http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do, personal elaboration
http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184, personal elaboration
http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184, personal elaboration
http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184, personal elaboration

This work was compiled as a support to the project VEGA num. 1/0410/10 "Teoretické aspekty regulácie siťových odvetví v podmienkach globalizácie vývoja ekonomiky"

PRÍNOS RIADENIA RIZIKA NA TVORBU HODNOTY PODNIKOV

ASSET RISK MANAGEMENT FOR THE CREATION OF BUSINESS

Jana Kissová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: risk, risk management, firms, enterprise value, effectiveness

JEL Klasifikácia

ABSTRAKT

Risk management is becoming increasingly common and a key area of corporate governance. Enterprises are beginning to realize the necessity and the need to integrate this process in its activities. The importance of risk management is apparent from the increasingly frequent and constantly changing environment, but also awareness of the benefits to the enterprise.

The paper deals with risk management at the enterprise level. Clarifies the risk management process, its various stages. Stresses the importance of its implementation in the enterprise, contributed to a firm in relation to enterprise value. In conclusion, it is mentioned in the brief survey, confirming the necessity of effective risk management is key to corporate success.

ÚVOD

V súčasnom období hospodárskej krízy je oveľa viac než inokedy skloňovaný termín riziko, neistota, ohrozenie, obava. Samotná činnosť podnikov uskutočňovaná v trhovom prostredí je sprevádzaná značnou mierou neurčitosti, premenlivosti, variability. Táto neurčitosť nevyplýva vždy len z neznalosti potrebných informácií, ale i z toho, že určité informácie nie je možné získať s potrebnou istotou. Na druhej strane, riziko je často zo strany subjektov podceňované dokonca mnohé subjekty ho úplne ignorujú. Ak však podniky chcú byť úspešné musia sa naučiť s rizikom žiť, pracovať, dokázať ho riadiť. Je potrebné, aby vnímanie rizika bolo začlenené do procesu rozhodovania.

PROCES RIADENIA RIZIKA

V podnikateľskej praxi je síce riziko vnímateľné, napriek tomu ho mnohé podniky nezahŕňajú automaticky do svojho rozhodovania. Podceňovanie až ignorovanie rizík vedie často k zbytočným stratám a úpadku, resp. krachu podnikov. Potreba riešiť problémy spojené s neistotou, vyvolala tlak na vznik odboru risk manažment resp. riadenie rizík. Ten prešiel od svojho vzniku dynamickým vývojom a stáva sa v súčasnosti kľúčovou súčasťou riadenia firiem.

[1] Ing. Jana Kissová – odborný asistent, EU Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: jana.kissova@euba.sk, školiteľ: doc. Ľubomír Strieška, CSc.

Riadenie rizík (Risk management) je proces, ktorý skúma riziko v jeho podstate, možnosti jeho ovplyvňovania, predchádzania stratám, znižovania ich rozsahu a možnosti finančného krytia rizika. Skúmajú sa hlavne nečakané, náhle, nepravdepodobné, ale možné zmeny. [2]

Proces riadenia rizík je možné členiť do štyroch fáz:
1/ identifikácia rizík a stanovenie ich významnosti
2/ stanovenie veľkosti rizika a jeho hodnotenie
3/ príprava a realizácia opatrení na zníženie rizika
4/ operatívne riadenie rizika

Prvé dve fázy je možné označiť ako analýza rizika. Každá z jednotlivých fáz má svoj význam a nie je možné ju vynechať. Tieto fázy plynule na seba nadväzujú, niekedy sa akoby prelínajú. Proces riadenia rizík nie je jednorazový, ide o cyklus.

Identifikácia rizík a stanovenie ich významnosti

Na základe identifikácie rizík sa dá zistiť, ako je organizácia ohrozená neistotou. Vyžaduje si to detailnú znalosť podniku, takisto trhu, na ktorom podnik pôsobí, prostredie, ktoré podnik obklopuje. Identifikáciou rizika sa zaoberá risk manažment – nová vedná disciplína, resp. proces, ktorý skúma riziko v jeho podstate, možnosti jeho ovplyvňovania, predchádzania stratám, znižovania ich rozsahu a možnosti finančného krytia rizika. Skúma hlavne nečakané, náhle, nepravdepodobné, ale zároveň možné zmeny.

Snahou je zabrániť prejavom súčasných aj budúcich rizík – potrebné je nájsť riešenie na zníženie rizika. Ideálne by bolo zamedziť vzniku nepriaznivých vplyvov a zároveň využiť priaznivé pozitívne vplyvy. Kľúčovou otázkou v riadení rizík je výber resp. nájdenie najvhodnejšieho riešenia.

Odhalenie rizikových faktorov je dôležitý začiatok celého procesu risk manažmentu. Nie je možné vedome sa vyhnúť nástrahám, poprípade využiť možnosti, pokiaľ nie sú známe. Pre identifikáciu rizík je dôležitý metodický priebeh, ktorý umožní definovať všetky činnosti v podniku a z nich vyplývajúce riziká.

Výsledkom identifikácie rizika je zoznam rizikových faktorov. Pre prehľadnosť tohto zoznamu a zdôraznenie významných rizík je potrebné stanoviť ich významnosť. Pri určovaní významnosti sa používajú dva postupy:[3]
1/ expertné hodnotenie – významnosť sa posudzuje podľa dvoch základných hodnôt:
   a) podľa intenzity dopadu na hospodárenie firmy resp. projektu a podľa
   b) podľa pravdepodobnosti výskytu daného rizika

Tento postup je na jednej strane prehľadný a jednoduchý, ale na druhej strane je v ňom značný stupeň subjektivity.

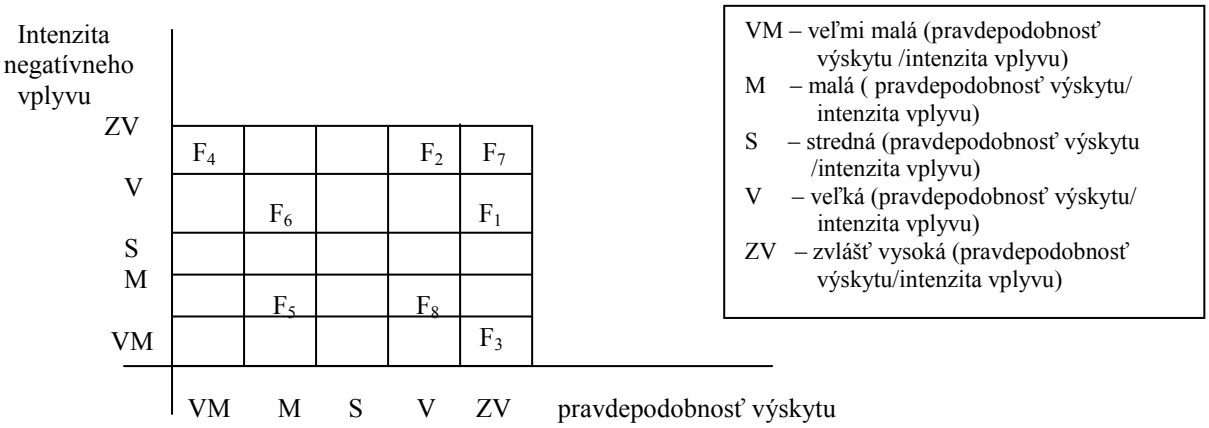
Významnosť rizikového faktoru stúpa, ak stúpa hodnota dopadu na hospodárenie organizácie. Rovnaký efekt prináša vyššia pravdepodobnosť výskytu. Expertné hodnotenie rizika ilustruje nasledovný graf č.1.

---

[2] ČEJKOVÁ, V. – NEČAS, S. - ŘEZÁČ, F. 2005. *Pojistná ekonomika II.* Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3662-1

[3] FOTR, J. – SOUČEK. 2005.*Podnikatelský zámer a investiční rozhodovaní.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN80-247-0939-2

Graf č. 1: Grafické zobrazenie významnosti faktorov rizika



Prameň: FOTR, J. – SOUČEK. 2005.Podnikatelský zámer a investiční rozhodovaní. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN80-247-0939-2

Veľmi významné faktory predstavujú body F_1, F_2, F_7. V týchto prípadoch sa kombinuje vysoká pravdepodobnosť vzniku s veľkou intenzitou negatívneho vplyvu. Významné faktory sú body F_4 a F_6, ktoré majú nízku vypovedaciu schopnosť, ale veľkú intenzitu negatívneho vplyvu.

2/ druhým postupom je analýzy citlivosti – pri tomto postupe sa zisťuje vplyv významných rizikových faktorov na zvolenú ekonomickú veličinu (napr. zisk, čistá súčasná hodnota investície..) Tento proces je značne náročný a vyžaduje si použitie výpočtovej techniky s ohľadom na množstvo sledovaných faktorov.

Stanovenie a hodnotenie veľkosti rizika

V procese riadenia rizika je potrebné stanoviť veľkosť rizika a takisto ho zhodnotiť. Stanovenie rizika predstavuje jeho kvantifikáciu a popis tohto rizika. Riziko je možné vyčísliť:

- *v číselnej podobe (kvantitatívne)* – pomocou štatistického aparátu. Využíva sa tu najčastejšie rozptyl a smerodajná odchýlka. Pravdepodobná strata dáva konkrétnu hodnotu rizika
- *relatívne, nepriamo (kvalitatívne)* – pomocou hodnoty naviazanej na určitú zvolenú charakteristiku

Výsledkom tejto fázy je zoznam jednotlivých rizík spolu s označením ich závažnosti. Zároveň je to prehľad príležitostí, ktoré je možné využiť, ale i zoznam hrozieb, ktorými je nutné sa zaoberať. Podľa individuálnej prijateľnosti rizika sa určuje prijateľnosť resp. neprijateľnosť danej hrozby.

Príprava, realizácia opatrení na zníženie rizika

Kvalitná analýza rizík je podkladom pre prípravu, voľbu a realizáciu opatrení na zníženie rizika. V zásade sú dva prístupy, ktoré sú k opatreniam na zníženie rizika a to:[4]

[4] SMEJKAL, V. – RAIS, K. *Řízení rizik.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7

- ofenzívny prístup - zameraný na oslabenie, prípadne odstránenie príčin vzniku rizika
- defenzívny prístup – alebo opatrenia na zníženie dôsledkov prejavu rizika, ktoré majú zabezpečiť, aby ekonomický dopad rizikových situácií nebol fatálny.

Všetky metódy však nie je možné zaradiť do týchto dvoch prístupov, keďže mnohé sa aj prelínajú. Spoločným prvkom obidvoch opatrení je potreba ich včasnej aplikácie. Organizácia by ich mala realizovať ešte pred samotným prejavom rizika. Rozhodnutie o tom, aké konkrétne organizácia príjme, by malo hlavne závisieť od pravdepodobnosti výskytu rizika a jeho tvrdosti, čiže intenzity ako dopadne na bežný chod podniku.

Vo všeobecnosti je možné povedať, že každý prístup pre firmu znamená určité náklady alebo zníženie zisku. Je veľmi dôležité porovnávať konkrétny efekt zníženia rizika s jeho ekonomickými dôsledkami.

Odporúčanie pre voľbu nástrojov na zníženie rizika vyjadruje nasledovná tabuľka:

Tabuľka č. 1: Voľba nástrojov na zníženie rizika

	Vysoká pravdepodobnosť	**Nízka pravdepodobnosť**
Vysoká tvrdosť	*vyhnutie sa riziku, redukcia*	*poistenie*
Nízka tvrdosť	*prevzatie rizika, redukcia*	*prevzatie rizika*

Prameň: SMEJKAL, V. – RAIS, K. 2003. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7

Z uvedeného vyplýva, že v prípade rizík prejavujúcich sa vysokou tvrdosťou a vysokou pravdepodobnosťou je potrebné primeranými nástrojmi vyhnúť sa týmto rizikám, alebo ich redukovať. V prípade rizík, ktoré sa prejavujú vysokou pravdepodobnosťou a nízkou tvrdosťou sa najlepšie riešia pomocou ich prevzatia a redukcie. Riziká, charakteristické vysokou tvrdosťou a nízkou pravdepodobnosťou straty sú najlepšie riešené pomocou poistenia. Riziká, ktoré sú charakterizované nízkou pravdepodobnosťou a nízkou tvrdosťou sú najlepšie riešené pomocou ich prevzatia.

Operatívne riadenie rizika

Podnik musí neustále vnímať riziko, jeho zmeny, dynamiku. V procese risk manažmentu nesmie končiť vo fáze, v ktorej sa pripravila na súčasné riziká. Musí pokračovať ďalšou fázou – a to je operatívnym riadením rizika. Bez tejto činnosti by došlo k k znehodnoteniu celého doterajšieho úsilia a k neefektívnemu vynaloženiu nákladov.

Zmena je podstatou ekonomického prostredia a práve z tohto dôvodu musí organizácia monitorovať zmeny v rizikových faktoroch a efektívnosť nastavených systémov riadenia rizík. Operatívne riadenie obsahuje plány korekčných opatrení. Ide o dopredu pripravené plány, v ktorých je uvedený postup, ako bude firma postupovať v prípade výskytu nových rizík, resp. neočakávaných dopadov na riziká už identifikovaných. Dopredu stanovené plány zabezpečia rýchlejšiu reakciu, ktorá väčšinou znamená zníženie nákladov vyvolaných neočakávanými dopadmi rizík. Dôležitou je tu situácia, pri ktorej dochádza k rozhodnutiu, ako sa firma vyrovná s nečakanými dopadmi. Ak si toto rozhodnutie pripraví skôr v predstihu, bez tlaku dopadu neanticipovaných rizík, väčšinou dochádza k zvoleniu vhodnejšieho riešenia.

VÝZNAM RIADENIA RIZÍK A DOPAD NA HODNOTU PODNIKU

Pre vyvolanie záujmu o riadenie rizík v podnikoch musí existovať ekonomické opodstatnenie – určitý význam a efektivita riadenia. Dobrý systém riadenia znamená možný pozitívny a negatívny vývoj rizikových faktorov. Priblíži podnik k dosiahnutiu stanovených cieľov, pomôže mu vyhnúť sa potenciálnym hrozbám a naopak poskytuje mu možnosť maximalizovať efekty kladného vývoja.

Riadenie rizík chráni a pridáva hodnotu podniku a jej vlastníkom tým, že podporuje dosiahnutie strategických cieľov podniku:[5]

- poskytuje podniku štruktúru, zabezpečuje budúcim aktivitám konzistentný a kontrolovateľný spôsob,
- zlepšuje rozhodovanie, plánovanie a stanovenie priorít zaistením komplexného a štruktúrovaného vnímania podnikovej činnosti,
- prispieva k efektívnejšiemu použitiu a alokácií kapitálu a jeho zdrojov v rámci podniku,
- znižuje nevyrovnanosť vo vedľajších oblastiach podnikania,
- chráni a posilňuje aktíva organizácie a jej imidž,
- rozvíja a podporuje vedomostnú základňu organizácie a jej pracovníkov,
- optimalizuje operačnú efektivitu.

Najčastejšie sú 3 základné dôvody manažmentu rizika:[6]

1/ Manažment rizika je vyvolaný vnútornou potrebou organizácie.
Cieľom je hlavne:
» obmedziť zvyšujúce sa náklady spojené s realizáciu nebezpečenstva, elimináciou rizík, prenesením rizika,
» znížiť aktuálne vlastné náklady,
» obmedziť straty včasným varovaním,
» uľahčiť interný a externý audit,
» zvýhodniť podnik v úverových a iných finančných jednaniach,
» zvýšiť kvalitu rozhodovania o riziku,
» objektivizovať rozhodovacie procesy,

2/ Manažment rizika je vyvolaný vonkajšími požiadavkami alebo inými aktívnymi podnetmi, poprípade záujmami a ich zdrojmi, ktorými sú najmä: investori, zákazníci, banky, poisťovne, audítori, inštitúcie...

3/ Manažment rizika je vyžadovaný komerčným prostredím. Má za cieľ: zlepšiť imidž a rating organizácie, získať výhodu oproti konkurencii, ktorá riziká neriadi

PRÍNOS RIADENIA RIZIKA

V oblasti riadenia rizík uskutočnila spoločnosť ERNST & YOUNG prieskum nazvaný *Budúcnosť riadenia rizík*, kde skúmala prístup podnikov k riadeniu rizík. Realizovala ho na vzorke 507 vedúcich pracovníkov a členov výkonných rád.[7]

---

[5] Association of Insurance and Risk Managers.2002. *Risk management standard*. [online]. 2002, [cit. 25.10.2010] Dostupné na internete: < http://www.airmic.com/en/Library/Risk_Managment_Standards/>

[6] TICHÝ, M. 2006. *Ovládaní rizika. Analýza a management* . Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5

[7] TOČEKOVÁ, Z. 2009. *Efektívne riadenie rizík je kľúčom k úspechu na ceste z krízy.* [online]. Bratislava, 2009, [cit. 25.10.2010] Dostupné na internete: <http://www.ey.com/sk>

Z daného prieskumu vyplynulo:

- 96% podnikov sa domnieva, že v rámci ich organizačnej štruktúry je priestor na skvalitnenie procesov riadenia rizík,
- približne 50 % priznáva, že vyčlenením ďalších prostriedkov na riadenie rizík by zrejme získala určitú konkurenčnú výhodu,
- len 2% podnikov plánuje objem investícií do riadenia rizík znížiť,
- 61 % podnikov neplánuje v najbližšom období investovať do tejto oblasti viac prostriedkov,
- 73% podnikov disponuje minimálne siedmimi funkciami riadenia rizík,
- 67 % uvádza, že zameranie dvoch alebo viacerých definovaných funkcií sa prekrýva,
- 50% naopak poukazuje na nedostatky v nadväznosti jednotlivých funkcií.

Zo záverov prieskumu vyplynulo, že je v záujme spoločností rozšíriť súbor sledovaných rizík a zároveň znížiť náklady a dosiahnuť tak vyššiu efektivitu. Zrejmá je aj snaha o správne rozdelenie procesov v oblasti riadenia rizík a o ich koordináciu s kontrolnými činnosťami. Riešenie spočíva v správnom prepojení funkcií zameraných na riziká, kontrolných funkcií a obchodných jednotiek.

Podľa názorov respondentov efektívne riadenie rizík im poskytne jednoznačnú výhodu vo forme ľahšieho odhalenia kľúčových rizík a pochopenia ich významu. Väčšina respondentov uviedla zlepšenie hospodárskych výsledkov firmy (99%), lepšiu ochranu hodnôt podniku (98%), zlepšenie rozhodovacích procesov (98%) a väčší súlad s nariadeniami regulačných orgánov (98%).

ZÁVER

Výsledkom fungujúceho riadenia rizík má byť rast hodnoty podniku. Pritom je nutné vyvažovať pozitívny prínos s nákladmi na riadenie rizík. Ako každá činnosť je potrebné, aby bol risk manažment efektívny. Nesmie nastať situácia, kedy zvýšenie administratívnej práce a nadbytočná byrokratizácia podniku povedie k obrovským nákladom, ktoré nemajú ekvivalent vo zvýšení hodnoty podniku.

Pri riadení rizík je potrebné hľadieť dopredu a byť otvorený k zmenám. Situácia na trhu sa rýchlo mení a včerajšia kvalitná analýza, už dnes nemusí stačiť. Z toho vyplýva, nutnosť neustále sa prispôsobovať týmto zmenám. Dôležité pri tom je, aby systém riadenia rizík podniku bol schopný vnímať hrozby a príležitosti, ktoré sú nové a doteraz sa nevyskytli. Preto je potrebné vnímať risk manažment ako opakujúci sa proces a nie jednorazové riešenie. Táto metóda zvyšuje pravdepodobnosť identifikácie nových hrozieb, čím sa skvalitňuje a zefektívňuje celé úsilie podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Association of Insurance and Risk Managers. 2002. *Risk management standard*. [online]. 2002, [cit. 25.10.2010] Dostupné na internete: < http://www.airmic.com/en/Library/Risk_Managment_Standards/>

[2] ČEJKOVÁ, V. – NEČAS, S. - ŘEZÁČ, F. 2005. *Pojistná ekonomika II.* Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3662-1

[3] FOTR, J. – SOUČEK. 2005. *Podnikatelský zámer a investiční rozhodovaní.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN80-247-0939-2

[4] SMEJKAL, V. – RAIS, K. 2003. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7

[5] TICHÝ, M. 2006. *Ovládaní rizika. Analýza a management* . Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5

[6] TOČEKOVÁ, Z. 2009. *Efektívne riadenie rizík je kľúčom k úspechu na ceste z krízy.* [online]. Bratislava, 2009, [cit. 25.10.2010] Dostupné na internete: <http://www.ey.com/sk>

Príspevok je súčasťou riešenia projektu mladých vedeckých pracovníkov č. 160 pod názvom: „Ekonomické a manažérske aspekty konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty podnikov“.

Podnikanie dcérskej spoločnosti multinacionálneho podniku

(Business of the Multinational Company Subsidiary)

Vladimír Kmeť[1]

Key words: embedded, foreign direct investments, globalization, integrity, multinational enterprise, role, subsidiary, strategy.

JEL Klasifikácia: F23 – Multinational Firms, International Business

ABSTRACT:

KMEŤ, Vladimír: *Business of the selected multinational company subsidiary* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Consultant: doc. Ing. Jana Sršňová Phd. – Bratislava: FPM EU, 2010, 15 pages.

The main objective of this article has been the explanation of some specifics with regard to business of the multinational enterprise undertaking at foreign market. Due to accurate explanation it was necessary to conduct the research within the subsidiary theory. Generally, article consists of consists of 2 chapters with 1 table and 1 figure.
First chapter is dedicated to current status of multinational companies.
Next chapter provides description of article main objective within the Subsidiary theory showing main approaches and strategies.
Summary pays attention to the syntesis of the text and development of research.

[1] Ing. Vladimír Kmeť, kmet.vladimir@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Jana Sršňová, CSc., Katedra manažmentu EU v Bratislave

ÚVOD

Svet dnešnej doby naberá na rýchlosti. Každý podnik potrebuje riešenia svojich problémov čo najrýchlejšie. Dnes sa už nepracuje do piatej, dnes podniky potrebujú robiť na svojich projektoch 24 hodín denne. To umožňuje pokrok v technológiách, ktoré za posledných 20 rokov menia fenomén nazývaný globalizácia. Tá umožnila vznik viac ako 60 tisíc multinacionálnych podnikov, ktoré pôsobia v dnešnej globálnej ekonomike. Ak by sme zostavili tabuľku, v ktorej by multinacionálne podniky reprezentovala ich pridaná hodnota a ukazovateľ HDP by predstavovali štáty sveta, dospeli by sme k zaujímavým zisteniam. Niektoré z týchto podnikov by predstihli bohaté štáty ako Kuvajt, či z európskych krajín Írsko. Fascinuje ma, akou veľkou ekonomickou silou dokáže vládnuť jedna spoločnosť. V tomto príspevku načrtnem a porovnám základné východiská dôležité pre vývoj multinacionálnych podnikov súčasnosti.

V prvej časti sa budem zaoberať problematikou globalizácie a multinacionálnych podnikov. Vyčlením pojmový aparát problematiky a prejdem k priamym zahraničným investíciám, ktorých nositeľmi sú MNP. Nezabudnem spomenúť motívy investovania, ktoré zvažujú MNP pri prenikaní na konkrétny trh.

Druhú časť zameriam na východiská výskumu DS v rámci MNP. Zdôrazním rozdiely medzi rôznymi teoretickými prístupmi a ich základné prínosy pre výskum DS. Záver druhej časti venujem stratégiám, ktoré vykonávajú DS v MNP.

PODSTATA MNP, PZI A MOTÍVY INVESTOVANIA

Hlavnou podmienkou pre vznik nadnárodných spoločností sa stalo podnikanie v globálnom hospodárskom prostredí a s ním spojená **globalizácia**. Na tento termín existuje viacero názorov.

Napríklad **Drucker**[2] definuje globalizáciu vo svojej práci The Changed World Economy ako zásadnú zmenu svetovej ekonomiky, pričom zmeny spôsobujú štrukturálne posuny na medzinárodných trhoch, v produktovej skladbe a obchode vyspelých krajín. Mení sa aj spôsob akým je produkcia organizovaná.

Stotožňujem sa s myšlienkou **R. B. Reicha**[3], ktorý globalizáciu opísal ako ekonomický systém, ktorý sa stal integrovaným a globalizovaným v mnohých aspektoch. Dodal, že svetová ekonomika je oveľa viac integrovanou globálnou ekonomikou ako bola pred 50 rokmi.

Podľa **Thomasa L. Friedmana**[4] je globalizácia procesom splošťovania sveta, keď vplyvom určitých síl sa svet zmenšuje, vzdialenosti skracujú, svet sa stáva ihriskom, na ktorom môžu zvádzať súboje nadnárodné spoločnosti. Friedman hovorí o troch štádiách globalizácie. Prvá začala okolo roku 1492, keď Kolumbus objavil Nový svet. To vzbudilo obchod medzi novým a starým svetom. Táto etapa trvala asi do roku 1800 a nazýva ju globalizáciou 1.0, ktorá sa týkala štátov a rozhodovala hrubá sila. Druhá etapa, tzv. globalizácia 2.0 trvala asi do roku 2000 a kľúčovými činiteľmi zmeny bola celosvetová integrácia, nadnárodné spoločnosti si začali hľadať globálne trhy a globálnu pracovnú silu. Hybnými silami tejto fázy boli priemyslové vynálezy a objavy v oblasti základnej komunikácie, od parníkov a železníc k telefónom a počítačom. Do globalizácie 3.0 svet vstúpil v roku 2000, hybnou silou je pôsobenie i jednotlivcov v globálnom prostredí. Tento jav umožnil rozvoj informačných technológií a príslušnej infraštruktúry.

Ďalší pojmom charakteristickým pre svetovú ekonomiku je **multinacionálny podnik (MNP)**. MNP je preto zadefinovaný ako tento pojem zadefinovala Konferencia OSN pre obchod a rozvoj (UNCTAD) zadefinovala tento pojem vo *World Investment Report 2003*[5]

[2] DRUCKER, Peter F. 2000. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. 205 s. ISBN 0-7506-4456-7.
[3] REICH, , R.B.: 1992. *The Work of Nations : Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism.* USA: Vintage Books, 1992. 331 s. ISBN 0-679-73615-8.
[4] FRIEDMAN, Thomas L. 2007. *Svět je plochý: Stručné dějiny jedenadvacátého století.* 1. vyd. Praha: Academia, 2007. 560 s. ISBN 978-80-200-1530-3.
[5] World Investment Report, New York and Geneva: UNCTAD, 2003, s. 231.

takto: „Multinacionálne podniky sú právnické osoby alebo osoby bez právnej subjektivity, ktoré pozostávajú z materských podnikov a ich zahraničných afilácií (dcérskych spoločností). Materský podnik sa definuje ako podnik, ktorý kontroluje aktíva iných subjektov v krajinách iných, ako je materská krajina, a to zvyčajne tým, že vlastní určitý kapitálový podiel. Zahraničná afilácia je právnickou osobou alebo osobou bez právnej subjektivity, v ktorej investor, ktorý je rezidentom inej ekonomiky, vlastní podiel, ktorý umožňuje dlhodobý záujem o riadenie tohto podniku.“ Kapitálovým podielom rozumieme balík akcií, ktorý umožňuje kontrolu v podniku, to je 10 %-né a vyššie vlastníctvo akcií podniku.

Nadnárodné spoločnosti investujú v iných krajinách najčastejšie formou **priamych zahraničných investícií**[6] **(PZI)**, tento pojem je tiež zadefinovaný vo World Investment Report z roku 2003: „Priame zahraničné investície sa definujú ako investície, ktoré sú vynaložené na dlhodobom vzťahu k podniku a odrážajú trvalý záujem a kontrolu rezidentským subjektom jednej krajiny (tým je zahraničný investor alebo materská spoločnosť) v podniku rezidenta inej krajiny (podnik s PZI, afilácia podniku alebo zahraničná afilácia).“ Tieto aktivity spoločností môžeme chápať ako medzinárodný pohyb kapitálu. Priame zahraničné investície majú potenciál generovať zamestnanosť, zvýšiť produktivitu, kvalifikáciu presunov a technológiu, zvýšiť export a vytvoriť dlhodobý ekonomický rozvoj svetových rozvojových krajín. Viac ako niekedy, krajiny na všetkých stupňoch vývoja hľadajú investovanie finančných prostriedkov prostredníctvom priamych zahraničných investícií pre rozvoj.

Priame zahraničné investície majú potenciál generovať zamestnanosť, zvýšiť produktivitu, kvalifikáciu presunov a technológiu, zvýšiť export a vytvoriť dlhodobý ekonomický rozvoj svetových rozvojových krajín. Viac ako niekedy, krajiny na všetkých stupňoch vývoja hľadajú investovanie finančných prostriedkov prostredníctvom priamych zahraničných investícií pre rozvoj.

Problematika PZI sa prelína s problematikou MNP. Ak firma realizuje takéto investície, stáva sa MNP. PZI sa nemusia uskutočniť len prvotným vkladom, preto PZI budú pozostávať z troch zložiek[7]:

1. Kmeňový kapitál,
2. Ostatný kapitál,

[6] World Investment Report, New York and Geneva: UNCTAD, 2003, s. 231.
[7] ŠAKOVÁ, Beáta. 2004. Transnacionálne korporácie vo svetovej ekonomike. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. S 20. ISBN 80-225-1889-1.

3. Reinvestovaný zisk,

PZI môžeme rozdeliť aj podľa toho akou formou sa uskutočnia

1. Investície na hnedej lúke,
2. Vytvorením Joint Venture,
3. Investície na zelenej lúke,

Motívov investovania je veľa a sú rozmanité, vyplývajú z mikroprostredia a makroprostredia danej firmy. Napríklad John H. Dunning zoskupuje motívy podľa toho, či ide o začiatočnú priamu zahraničnú investíciu realizovanú prvýkrát alebo dodatočnú investíciu[8].

Motívy investovania	
Začiatočné PZI	Dodatočné PZI
1. Hľadanie zdrojov a. Fyzické zdroje b. Ľudské zdroje	2. Efektívnosť a. Výrobková špecializácia b. Technologická špecializácia
3. Hľadanie trhov a. Domáce trhy b. Susedné trhy	4. Hľadanie strategických výhod a. Technológia b. Organizačné schopnosti c. Trhy

Tabuľka č. 1: Motívy investovania

Zdroj: DUNNING, John H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2. ed. Wokingham : Addison-Wesley Publ. Co., 1993. 687 s. ISBN 0-201-17530-4

Prvý z motívov je prístup k zdrojom. Môže ísť o dva typy zdrojov. Fyzické zdroje sú v Dunningovom pohľade zdrojmi prírodnými, ktorých kvalita je vyššia alebo cena po odčítaní príslušných nákladov nižšia (cena na dopravu, skladovanie). Podľa vyhľadávania zdrojov rozlišujeme tri typy MNP:

[8] DUNNING, John H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2. ed. Wokingham : Addison-Wesley Publ. Co., 1993. 687 s. ISBN 0-201-17530-4.

- výrobné podniky s cieľom minimalizovať náklady na získavanie prírodných zdrojov,
- MNP hľadajúce lacnú a menej kvalifikovanú pracovnú silu,
- MNP hľadajúce technologické poznatky, riadiace, organizačné a marketingové schopnosti,

Druhým je zvýšenie efektívnosti výroby. Tú môžeme dosiahnuť výrobkovou alebo technologickou špecializáciou. MNP sa snaží o dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom úspor z rozsahu výroby alebo skúseností, diverzifikáciou rizika a špecializácie výroby.

Tretím motívom je získanie prístupu k zahraničným trhom. Dôvodmi expanzie na zahraničné trhy bývajú:

- potreba podniku ponúknuť svojim globálnym partnerom vysokú kvalitu služieb prítomnosťou na najdôležitejších trhoch,
- výrobky prispôsobené lokálnym potrebám hostiteľskej krajiny,
- výrobné a transakčné náklady sú nižšie ako dopravné náklady,
- fyzická prítomnosť konkurenta na danom trhu,

Štvrtú skupinu motívov tvorí hľadanie strategických výhod v oblasti technológií, organizačných schopností a trhov. MNP sa snaží o získanie aktív, ktoré by mu zabezpečili splnenie dlhodobých strategických cieľov. Veľmi často sa tento vyskytuje v odvetviach náročných na kapitál, technológiu a informácie, a to z dôvodu[9]:

- otvorenia nového trhu,
- synergie v oblasti výskumu a vývoja,
- úspor z rozsahu výroby,
- zníženia transakčných nákladov,
- rozloženia režijných nákladov,
- zvýšenia strategickej flexibility,
- diverzifikácie rizika,

PROBLEMATIKA DCÉRSKEJ SPOLOČNOSTI V MNP

Teória, ktorá sa vyjadruje k problematike DS v MNP sa začala objavovať v 60-tych rokoch 20. Storočia. V tejto dobe sa väčšina teoretikov zameriavala na vzťah MS – DS

[9] MAREK, Ľuboš. 2007. *Osobitosti personálneho manažmentu multinacionálneho podniku so zvláštnym zreteľom na kultúru*: dizertačná práca. Bratislava: FPM, 2007. 123 s.

ako primárnu časť analýzy. Ak by sme historicky zohľadnili tento vývoj, tak môžeme vyčleniť tri názorové smery, ktoré sa pokúsim rozobrať v tejto časti príspevku.

V skoršej literatúre rozoznávame podľa Birkinshawa štyri prístupy (pozri obr. č. 1 [10]):

Hierarchia	Stratégia - Štruktúra	Vzťah MS-DS
Heterarchia / Sieť	Procesný	Role DS
	Celá	Časť

Obrázok č. 1: Prístupy k skúmaniu MNP

Zdroj: BIRKINSHAW, J. M. *1994.* Approaching Heterarchy: A Review of the Literature on Multinational Strategy and Structure. In *Advances in Comparative Management, Research Annual*.1994, no. 9, p. 111–44.

1. ***Stratégia – Štruktúra****:* zameriava sa na stratégie a štruktúry MNP z ich hierarchickej perspektívy. Spája sa s vysvetlením, prečo MNP implementovali isté štruktúry (produkčná divízia, maticová štruktúra, a i.) Na DS bola zameraná veľmi malá pozornosť, vyjadrená explicitne k MNP.
2. ***Vzťah MS – DS****:* Tento smer hovorí o tom, akým spôsobom je možné kontrolovať DS z pohľadu MS. Témy zahŕňali centralizáciu a formalizáciu v rozhodovaní i prístupy ku koordinácii a integrácii portfólia DS.
3. ***Procesný prístup:*** Vychádza z procesného prístupu k stratégii, zameriava sa na strategické rozhodovanie a organizovanie pri zmenách v MNP. Keď predchádzajúce dva smery znamenali tradičnú hierarchiu v MNP, tento smer ukazuje, že pohľad je oveľa komplexnejší. Dôkazom toho je fakt, že DS majú často prístup ku kľúčovým zdrojom, operujú s oveľa väčšou voľnosťou ako oficiálne vidno, a formálna štruktúra je často menej dôležitá. Avšak prvotným problémom bola analýza MNP ako celku, nie DS.
4. ***Prístup rolí DS*** *:* Vychádza z procesného prístupu, ale analýzu zameriava na DS. Hlavným autorom je Ghoshal (1986) so svojou štúdiou inovačných procesov,

[10] BIRKINSHAW, J. M. *1994.* Approaching Heterarchy: A Review of the Literature on Multinational Strategy and Structure. In *Advances in Comparative Management, Research Annual*. 1994, no. 9, p. 111-144.

kde hovorí o rôznych rolách DS, ktoré hrajú v MS. Ak by som mal zosumarizovať, tak tento prístup zobrazuje DS nielen ako inštrument MS, ukazuje, že DS má istý stupeň voľnosti, ktorým si tvorí svoj vlastný osud.

Táto kategorizácia má viacero limitácií. Napríklad rozlišuje medzi hierarchickými a heterarchickými perspektívami použitím teórie transakčných nákladov. Druhým je, že končí v 90-tych rokoch 20. Storočia. Preto treba zobrať do úvahy nové trendy v oblasti MNP. Podľa toho rozdeľujeme súčasnú literatúru na empirickú a teoretickú.

Súčasný empirický výskum sa zameriava na rastúcu špecializáciu rolí preberaných DS v MNP. Táto myšlienka bola v posledných rokoch rozvedená do viacerých teórií. Výskum sa zameriava na tzv. centrá excelentnosti, ktoré predstavujú funkčnú špecializáciu. Tiež hovoríme o regionálnej štruktúre alebo regionálnom manažmente, či divizionálnom systéme.

Ďalší empirický prístup vymedzuje **evolúciu rolí v čase**. Zvýrazňuje PZI ako sekvenčný proces, ktorý po počiatočnej investícii vyžaduje príliv ďalších, viac kvalitných a vo vyššej kvantite[11]. Ak tento sekvenčný proces adaptujeme na DS, uvidíme ako sa roly DS menia so zrelosťou MNP[12].

Tok informácií medzi DS a ich sieťou je tretím prístupom. Sieť môže byť interná, ako aj externá vzhľadom na MNP. Predstaviteľmi sú Gupta and Govindarajan (1991, 1997, 2000). Tí sa pozerali na vzťahy informácií, ktoré prebiehali medzi DS a vedením spoločnosti a na faktory objasňujúce ich. Arvidsson (1999) skúmal spôsobilosť zahraničných DS a tok informácii medzi nimi v dôsledku hľadanie excelentnosti, najlepších praktík.

Výskum externej siete sa zameriaval na prirodzenosť a silu spojení DS s jej lokálnym obchodným prostredím. O MNP môžeme uvažovať aj ako organizácii pozostávajúcej z viacerých obchodných činiteľov v sebe vlastných obchodných sieťach[13]. Základným stavebným kameňom tejto teórie je **integrovaný multinacionálny podnik**[14]. Práve v jeho

[11] CHANG, S-J. 1995. An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit and Economic Performance During 1981–1989. In *Strategic Management Journal*, 1996, vol.17, no. 8, p 587–612.
[12] MALNIGHT, T. (1994). 'Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective', *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 2, p. 119–141.
[13] FORSGREN, M. et al. 2005. *Managing the embedded multinational: A business network view*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2005. Strany 91-103. ISBN 1-84542-615-0.
[14] FORSGREN, M. et al. 2005. *Managing the embedded multinational: A business network view*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2005. Strany 91-103. ISBN 1-84542-615-0.

vnútri sa odohrávajú vzťahy medzi jednotlivými činiteľmi. Takými činiteľmi môže byť materská spoločnosť alebo dcérska spoločnosť. Ak hovoríme o vzťahoch, uvažujeme aj vzťahy medzi samotnými dcérskymi spoločnosťami, ktoré zastávajú dve roly:

- V kontexte s obchodnou sieťou
- V kontexte s korporatnými časťami MNP

Otázkou zostáva ako spojiť tieto dve výzvy a zvládnuť protichodné správanie DS pri každom z nich. MNP, ktorá to zvládne má predpoklad stať sa úspešnou.

Teória integrovaného MNP vychádza z poznatku, že MNP pôsobí v heterogénnom prostredí. Za prvé, rozličné sub - články sú integrované do unikátnych obchodných sietí obklopujúc iné obchodné činitele vo vnútri a mimo organizácie. Za druhé, rozdiely v kultúre pridávajú heterogénny charakter spoločnosti ako celku. Za tretie, hranice medzi MNP a prostredím sú difúzne.

Dcérska spoločnosť má v základe dve charakteristické prostredia. Prvé pozostáva z právneho a administratívneho. Z tohto pohľadu vychádza, že DS je časťou prostredia, pretože je spojená s MNP cez vlastnícke vzťahy a administratívne systémy. Spojenia môžu taktiež zahŕňať obchodné väzby s inými útvarmi MNP, podobnými nezávislým podnikom. Toto dodáva DS jej korporátny kontext a odráža prianie vedenia MNP organizovať aktivity dcérskych a vnukovských spoločností istým smerom. Viaceré skupiny sa takýmto spôsobom snažia ovplyvňovať správanie DS. V tomto kontexte je vidieť ako sa snaží ovplyvňovať vedenie aktivity dcérskych spoločností svojou stratégiou.

Druhým prostredím je obchodná sieť DS. Táto sieť sa rozvíjala súčasne spolu s rolou a pozíciou DS v sieti, kde pôsobí. Jednotlivé časti siete sú medzi sebou prepojené obchodnými aktivitami, nie administratívnymi alebo právnymi vzťahmi. Správna charakteristika tohto prostredia vybraného MNP je veľmi náročná najmä v ohľade nájdenia subjektu, ktorého snahou je ovplyvnenie správania DS jeho vlastnými záujmami.

Tretím modelom DS je rozhranie **medzi čelom priemyselného zoskupenia a lídrami**[15] a štvrtý myšlienkový prúd sa zameriava na rôzne aspekty **vzťahov MS-DS,** kde

[15] SöLVELL, Ö- BIRKINSHAW, J. M. 2000. Leading Edge Multinationals and Leading Edge Clusters. In *International Studies of Management and Organization*. 2000, vol. 30, no. 2, p. 3–10.

je rozvinutý koncept procedurálnej spravodlivosti a je aplikovaný na strategický plánovací proces.

Ďalším súborom sú **súčasné teoretické smery**. Najpoužívanejšou je teória založená na **transakčných nákladoch medzinárodnej produkcie (TNMP),** ktorá hľadá vysvetlenie existencie MNP v podmienkach výhod špecifického vlastníctva vo vzťahu k osobám vykonávajúcim funkciu domácich konkurentov, špecifickým výhodám lokality, ktorá zvýhodňuje investície v lokálnej krajine a dočasne chybou trhu podporujúcu internalizáciu pred inými formami zmluvných zväzkov[16]. Teória implicitne vyjadruje, že výhody vlastníctva pochádzajú z domácej krajiny, hoci ako vieme realita je často iná a výhody nachádzame aj v DS. Teóriu TNMP ďalej v rámci DS rozvinuli Rugman and Verbeke (1992, 2000)[17]. Už v roku 1992 povedali, že špecifické výhody z vlastníctva môžu pochádzať z hocakej časti MNP a môžu byť ohraničené lokalitou.

Väčšina teórií zameriavajúcich sa na výskum DS sa sústreďuje okolo **sieťovej koncepcie MNP**. Sieťové zmýšľanie bolo explicitne použité najprv Ghoshalom a Bartlettom v roku 1990. Ďalej túto teóriu rozvinuli Birkinshaw s Hoodom a Gupta s Govidarajanom. Výhoda sieťovej perspektívy je v tom, že DS sa posúva z pozície podriadenej entity do pozície uzla v sieti, spojeným s externými a internými subjektmi v zmysle väčšej voľnosti. V tejto teórii je dôležitý vývoj DS a výmena informácií s inými subjektmi v sieti. Slabou stránkou môže byť často používaná opisná forma.

Ďalšie vetvy sú **zdrojovo založený pohľad na spoločnosť,** keď spoločnosť v určitých podmienkach s unikátnymi zdrojmi s schopnosťami môže generovať konkurenčnú výhodu[18] (teória vychádza zo strategického manažmentu) a **inštitucionálna teória** populárna najmä v 90. rokoch 20 storočia. Tá poskytuje znalosti, prečo sú si konkurenčné firmy podobné, izomorfické[19] **.**

[16] BUCKLEY, P. J.-CASSON, M. C. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Palgrave Macmillan, 2002. 142 strán. ISBN 1403902992.
[17] RUGMAN, ALAN M.-VERBEKE, ALAIN. 1992. A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management. In *Journal of International Business Studies*. 1992, vol. 23, no. 4, p. 761–772.
[18] BARNEY, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management*. 1991, vol. 17, no. 1, p. 99–120.
[19] MEYER, J. W.- ROWAN, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In *American Journal of Sociology*. 1977, vol. 83, no. 2, p. 340–363.

Vo výskume DS boli použité aj rôzne iné prístupy. Birkinshaw sa pokúsil skonštruovať **teóriu MNP ako vnútorného trhového systému**, kde DS konkurujú a súťažia medzi sebou. Ďalším sú prínosy sociálnej psychológie, zahŕňajúc procedurálnu spravodlivosť[20] a správanie hľadajúce spätnú väzbu.

Ak by som mal jednotlivé teórie zosumarizovať, tak TNMP sa snaží vysvetliť, prečo podniky prechádzajú hranice, TZNZ sa zaoberá zdrojmi MNP, ktoré môžu viesť ku konkurenčnej výhode a sieťová perspektíva opisuje vzťahy medzi článkami MNP a systémom, do ktorého sú integrované.

STRATÉGIE A ROLY DS

Ak hovoríme o stratégii v podaní dcérskych spoločností, je potrebné odlíšiť rolu od stratégie. Rola je priradené DS jej materskou spoločnosťou. Môže ňou byť predaj produktov na určitom trhu, vyrábanie produktových línií pre región a podobne. V tomto prípade DS nasleduje príkazy vedenia MNP. Stratégia v sebe obsahuje určitú časť tvorenú lokálnymi rozdielmi, keďže rozhodnutie v DS sú robené manažérmi v DS, nie vo vedení MNP. V tomto ohľade môžeme DS rozlišovať podľa rôznych stupňov voľnosti. Na jednej strane leží DS plne riadená MS, kde manažéri DS iba implementujú rozhodnutia MS a druhej leží DS, ktorej manažéri majú úplnú voľnosť v rozhodovaní a stratégia by mala byť tým, kam by mali manažéri dovieť DS. Ak by sme sa pozreli na súčasné MNP, tak v drvivej väčšine prípadov pravda leží niekde medzi týmito dvoma hranicami.

Pri bližšom skúmaní stratégie DS, je stratégia zadefinovaná ako pozícia DS voči jej konkurentom, zákazníkom, s ohľadom na zdroje a schopnosti, aké sú k dispozícii[21]. Stratégia by mala spájať určité marketingové umiestnenie s rozvojom zdrojov tak, aby DS tvorila pridanú hodnotu mimo domácej krajiny MNP, to buď ako R&D centrum, či výrobný podnik.

Podľa tradičného modelu sú DS prinútené predávať produkty MNP na lokálnom trhu. Centrum vyvíja nové produkty, poprípade na začiatku životného cyklu aj vyrába[22]. DS tak iba rozhoduje o forme predaja. V dnešnej dobe sa teória líši, keďže ako existujúcu DS spoločnosti zamerané na predaj lokálne i globálne, na výrobu externým i interným zákazníkom, dokonca i R&D. Podstatou je, aby bola v DS tvorená pridaná hodnota. Celá teória má jednu slabú

[20] Kim, C.-MAUSORGNE, R. 1991. Implementing Global Strategies: The Roleof Procedural Justice. In *Strategic Management Journal.* 1991, vol. 12, no. S1, p. 125–144.
[21] ANDREWS, K. R.: 1971. *The concept of corporate strategy.* New York: Dow Jones-Irwin, 1971.
[22] VERNON, R. 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. In *The Quarterly Journal of Economics*. 1966, vol. 80, no. 2, p. 190–207.

stránku, hovorí o oveľa nižšej kontrole vlastného umiestnenia na trhu z pohľadu DS ako tradičný prístup. Preto by sme mohli hovoriť o nasledujúcich trendoch:[23]

- zákazníci, ktorí požadujú produkty a služby na celosvetovej báze, tzv. globálni zákazníci – „GLOBAL ACCOUNTS“
- Globálny SCM – zvýhodnené ceny pri nákupe...
- R&D je tlačené k vyššej efektivite
- E-commerce ako tlak na transparentnosť
- Koordinácia DS, ktoré pôsobia na lokálnych trhoch v globálnom meradle

Každý z trendov môže pravdepodobne znížiť stupeň samostatnosti pri vykonávaní svojich operácií, čo znižuje aj manévrovací priestor lokálnych manažérov. Vidieť to je na rastúcom počte regionálnych, či globálnych obchodných tímov.

[23] RUGMAN, A.M.- BREWER, T.L. 2001. The Oxford Handbook of international business. New York: Oxford University Press, 2001. Strany 390-400. ISBN 9780199258413.

ZÁVER

Na začiatku 21. storočia existuje v globálnej ekonomike viac ako šesdesiattisíc nadnárodných korporácií, ktoré investujú svoje zdroje po väčšine štátov sveta. Ich história siaha až do 19. storočia, keď sa jednotlivé spoločnosti začali pozerať na globálny aspekt odbytu svojich výrobkov s perspektívou vyšších zárobkov. Takto za začal vyvíjať fenomén zvaný globalizácia. Na druhej strane dnes jednotlivé spoločnosti okrem odbytových možností majú aj iné motívy. Medzi ne patrí hľadanie zdrojov alebo komplexne povedané, hľadanie strategickej konkurenčnej výhody.

Zaujímavé sú trendy do budúcnosti, keď najviac investícií bude smerovať do primárneho sektora hospodárstva, čo značí nerastné bohatstvo. V dnešnej dobe nastáva zmena smerovania investícií. Doteraz boli smerované investície do rozvojových krajín. Do budúcnosti už teraz vidieť opačný trend, keď Čína a vôbec čínske podniky pod tlakom vlády začínajú globálne expandovať. Avšak táto cesta globalizácie bude dlhá a náročná. Prvoradé bude ich prispôsobenie sa kultúre hostiteľskej krajiny, snaha niečo sa naučiť. V ďalšom ohľade produkty čínskych spoločností budú musieť nadobudnúť v očiach zákazníka originalitu v dizajne, výbornú kvalitu. Taktiež sa budú musieť naučiť rešpektovať práva duševného vlastníctva, trestať zneužívanie ideí a rast investícií vo výskume.

Niektoré z MNP dnes môžeme vidieť na území Slovenskej republiky. Sú v SR naozaj MNP? Ak áno v akej forme? Svojím ďalším výskumom by som chcel odpovedať na uvedené otázky. Zatiaľ môžem konštatovať, že takmer všetky MNP z rebríčka Trend TOP 200 sú určitou formou MNP, dcérskymi spoločnosťami.

ZOZNAM LITERATÚRY

1. ANDREWS, K. R.: 1971. *The concept of corporate strategy.* New York: Dow Jones-Irwin, 1971.
2. BARNEY, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management*. 1991, vol. 17, no. 1, p. 99–120.
3. BIRKINSHAW, J. M. *1994.* Approaching Heterarchy: A Review of the Literature on Multinational Strategy and Structure. In *Advances in Comparative Management, Research Annual*. 1994, no. 9, p. 111-144.
4. BUCKLEY, P. J.-CASSON, M. C. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Palgrave Macmillan, 2002. 142 strán. ISBN 1403902992.
5. CHANG, S-J. 1995. An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit and Economic Performance During 1981–1989. In *Strategic Management Journal*, 1996, vol.17, no. 8, p 587–612.
6. DRUCKER, Peter F. 2000. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. 205 s. ISBN 0-7506-4456-7.
7. DUNNING, John H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2. ed. Wokingham : Addison-Wesley Publ. Co., 1993. 687 s. ISBN 0-201-17530-4.
8. FORSGREN, M. et al. 2005. *Managing the embedded multinational: A business network view*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2005. Strany 91-103. ISBN 1-84542-615-0.
9. FRIEDMAN, Thomas L. 2007. *Svět je plochý: Stručné dějiny jedenadvacátého století.* 1. vyd. Praha: Academia, 2007. 560 s. ISBN 978-80-200-1530-3.
10. KIM, C.-MAUSORGNE, R. 1991. Implementing Global Strategies: The Roleof Procedural Justice. In *Strategic Management Journal.* 1991, vol. 12, no. S1, p. 125–144.
11. KMEŤ, Vladimír. 2010. *Podnikanie dcérskej spoločnosti vybraného multinacionálneho podniku na Slovensku (na príklade TCL Communication Technology Holdings Limited):* diplomová práca. Bratislava: FPM, 2010. 87 s.
12. KMEŤ, Vladimír. 2008. *Transnacionálne korporácie na Slovensku, ich investície, podpora regiónov, štátna podpora a vplyv na národnú ekonomiku*: bakalárska práca. Bratislava: FPM, 2007. 52 s.

13. MALNIGHT, T. (1994). 'Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective', *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 2, p. 119–141.
14. MAREK, Ľuboš. 2007. *Osobitosti personálneho manažmentu multinacionálneho podniku so zvláštnym zreteľom na kultúru*: dizertačná práca. Bratislava: FPM, 2007. 123 s
15. MEYER, J. W.- ROWAN, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In *American Journal of Sociology*. 1977, vol. 83, no. 2, p. 340–363.
16. REICH, R.B.: 1992. *The Work of Nations : Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism.* USA: Vintage Books, 1992. 331 s. ISBN 0-679-73615-8.
17. RUGMAN, ALAN M.-VERBEKE, ALAIN. 1992. A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management. In *Journal of International Business Studies*. 1992, vol. 23, no. 4, p. 761–772.
18. RUGMAN, A.M.- BREWER, T.L. 2001. The Oxford Handbook of international business. New York: Oxford University Press, 2001. Strany 390-400. ISBN 9780199258413.
19. SöLVELL, Ö- BIRKINSHAW, J. M. 2000. Leading Edge Multinationals and Leading Edge Clusters. In *International Studies of Management and Organization*. 2000, vol. 30, no. 2, p. 3–10.
20. ŠAKOVÁ, Beáta. 2004. Transnacionálne korporácie vo svetovej ekonomike. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. S 20. ISBN 80-225-1889-1.
21. VERNON, R. 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. In *The Quarterly Journal of Economics*. 1966, vol. 80, no. 2, p. 190–207.
22. World Investment Report, New York and Geneva: UNCTAD, 2003, s. 231.

IMPLEMENTÁCIA RIEŠENÍ BUSINESS INTELLIGENCE

doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., Ing. Anna Hamranová

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

business intelligence (BI), predpoklady pre implementáciu BI, kritické faktory úspešnosti implementácie, náklady na BI, prínosy z BI

JEL Klasifikácia

M15

ABSTRAKT

Software tools and technologies which are focused especially on supporting needs of managers, are generally called Business Intelligence. Solution of Business Intelligence is always a combination of different components, while its concrete design, size and importance is given by needs and conditions of each company or institution. Article deals with description of prerequisites for successful implementation of BI and points out difficulties of implementation. At the same time, the article shows critical factors which influence BI implementation at different levels of a company management. In terms of utilization of BI systems is to reach the optimal price/performance ratio of the whole BI solution. For reaching this a financial planning of operational demands and development of BI is needed as well as analyses of cost and future benefits from the implemented BI solution.

ÚVOD

Jednou z najťažších úloh každého manažéra je urobiť správne a včasné rozhodnutie tak, aby malo pozitívny vplyv na dosiahnutie kľúčových cieľov podniku v zložitých konkurenčných podmienkach. Takúto náročnú úlohu môže splniť len vtedy, ak má k dispozícii riešenie, ktoré mu včas poskytne správne informácie. Aby boli informácie na podporu rozhodovania relevantné, musia byť poskytnuté v reálnom čase a v požadovanom formáte, a to na strategickej, taktickej aj operatívnej úrovni riadenia. Úspešné riadenie podnikov a organizácií nezabezpečí množstvo údajov, ale rýchlosť a presnosť, s akou sa manažérom darí z týchto údajov získavať kľúčové informácie potrebné pre riadenie podniku. Adekvátne softvérové nástroje a technológie, ktoré sú špeciálne zamerané na podporu potrieb riadiacich pracovníkov sa všeobecne označujú ako business intelligence.[1]

Termín bussiness intelligence zaviedol v r. 1989 Howard J. Dresner, analytik spoločnosti Gartner Group, ktorý ho popísal ako „sadu konceptov a metód určených na skvalitnenie rozhodnutí firmy.“[2] Vyzdvihuje význam dátovej analýzy, reportingu a dotazovacích nástrojov, ktoré vykonávajú používatelia pomocou množstva dát a pomáhajú mu syntézou hodnotných a užitočných informácií.“

---

[1] TVRDÍKOVÁ, M. 2005. *Nástroje Business Intelligence - struktura a integrační charakter*, [online] In Časopis ČSSI 2/2005, [cit. 14.10.2005].
Dostupný na internete <http://www.cssi.cz/publ_si_clanek.asp?typ=4&kod=838 >. ISSN 1210-9479

[2] DRESNER, H. 2008. *The Performance Management Revolution*. *Business Results Through Insight and Action*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-0-470-12483-3. str. 15

Z dôvodu krátkej doby existencie tohto termínu neexistuje ešte jednotná definícia podporovaná niektorou z organizácií zaoberajúcou sa štandardami (napr. ANSI, ISO)[3]. Preto uvádzame definície business intelligence z viacerých zdrojov:

- bussiness intelligence tvorí určitú kategóriu aplikácií a technológií pre zber, skladovanie, analýzu a sprístupnenie dát, účelom ktorých je pomôcť používateľom v podnikoch robiť lepšie rozhodnutia. Aplikácie bussiness intelligence zahrňujú funkčnosť systémov pre podporu rozhodovania, dotazovania a reportingu, štatistických analýz, vytvárania prognóz a data mining (ťažba dát).[4]
- bussiness intelligence je charakterizovaná ako zber a analýza dát, cieľom ktorých je lepšie porozumenie a reakcia na zmeny, ktorým organizácia čelí [5].
- bussiness intelligence tvoria znalosti podniku získané pomocou rozličných hardvérových a softvérových technológií, ktoré umožňujú organizácii premeniť dáta na informácie.[6] Táto definícia považuje technológie len za prostriedok, nie za podstatu bussiness intelligence.
- autori O. Novotný, J. Pour a D. Slánský[7] a Česká spoločnosť pre systémovú integráciu[8] charakterizujú business intelligence takto: „bussiness intelligence je súbor procesov, aplikácií a technológií, ktorých cieľom je účinne a účelne podporovať rozhodovacie procesy v podniku. Podporujú analytické a plánovacie činnosti podnikov a organizácií a sú postavené na princípoch multidimenzionálnych pohľadov na podnikové dáta“.

Aplikácie business intelligence pokrývajú analytické a plánovacie funkcie väčšiny oblastí podnikového riadenia, t.j. predaja, nákupu, marketingu, finančného riadenia, controllingu, majetku, riadenia ľudských zdrojov, výroby, IS/IT a pod. Softvérové riešenie business intelligence je vždy kombináciou rôznych komponentov, pričom jeho konkrétna podoba, rozsah a zložitosť je daná potrebami a podmienkami daného podniku alebo inštitúcie.

PREDPOKLADY PRE BI

Zo širšieho uhla pohľadu na podnik ako celok, sú predpoklady pre úspešnú implementáciu tieto: znalosť podnikových procesov, informačných technológií a kvalitnej metodiky pre implementáciu.

Podnikové procesy by mali byť nastavené a namodelované tak, aby ich pokrytie informačnými technológiami bolo účelné a efektívne, aby bola možná integrácia s existujúcimi aplikáciami a opakované využitie doterajších investícií do IT. Takúto

---

[3] ANSI – American National Standards Institute. [online]. [cit. 27.12.2005] Dostupné na internete: <http://webstore.ansi.org/ansidocstore>
ISO – Intrnational Organization for Standardization . [online]. [cit. 27.12.2005]. Dostupné na internete: <http://webstore.ansi.org/ansidocstore/dept.asp?dept_id=330>

[4] *Business intelligence best practices*. *Definitions*. In searchdatamanagement. com. [online]. [cit. 28.12.2005]. Dostupné na internete: http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/resources/Business-intelligence-best-bractices?bucketCode=DEF

[5] *Business Intelligence Terminology*. In iOLAP – Intelligent Business by Design. [online] [cit. 28.12.2005]. Dostupné na internete: http://www.iolap.com/training/bi_terminology.htm

[6] *Business Intelligence Channel*. *In infomation/management.com*. [online]. [cit. 28.12.2005]. Dostupné na internete: <http://www.information-management.com/channels/business_intelligence.html>

[7] NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D. 2005. *Business Intelligence*, Praha. Grada Publishing, 2005. str. 19. ISBN 80-247-1094-3

[8] *Management dicionary*. {online]. In Česká společnost pro systémovou integraci. [cit. 28.12.2005]. Dostupné na internete : < http://www.12manage.com/methods_business_intelligence.html l>

funkcionalitu (flexibilitu) ponúka architektúra orientovaná na služby (SOA). Jej cieľom je tvorba IT prostredia, ktoré umožní automatizáciu podnikových procesov a zároveň rýchle prispôsobovanie IT riešení budúcim zmenám podnikania. Budovanie IT infraštruktúry na základe SOA úzko súvisí s oblasťou BI, pretože buď rieši spracovanie nad informáciami, alebo sa venuje tvorbe produkčných dát, ktoré sú následne vstupom do oblasti BI. Výsledkom by mali byť komplexné riešenia BI, ktoré zohľadňujú podnikové procesy, teda riešenia, ktoré prepájajú ľudí, procesy, systémy a technológie. Ide teda o prepojenie a vzájomné prelínanie BPM, SOA a BI, s ohľadom na stupeň zrelosti podľa BIMM. BPM z pohľadu podnikových procesov, SOA z pohľadu architektúry podnikového IS/IT a BI z pohľadu získavania informácií potrebných pre riadenie.

V odborných publikáciách sa môžeme stretnúť aj s pochybnosťami a nedôverou niektorých manažérov investovať do BI. Príčiny nedôvery možno hľadať nielen v nižšej úrovni znalostí problematiky BI, ale aj v skutočnosti, že viaceré projekty implementácie BI zlyhali, prípadne nesplnili očakávania. Z týchto dôvodov sme vyšpecifikovali predpoklady, ktoré sú podľa nášho názoru nevyhnutné pre úspešnú implementáciu BI.

Medzi nevyhnutné predpoklady úspešnej implementácie BI v podnikoch patria:

1. podnikateľská motivácia
2. garant na úrovni vrcholového vedenia podniku (existencia samostatného útvaru IS/IT začleneného na najvyššiu úroveň riadenia)
3. metodika implementácie (použitie niektorej metodiky overenej z implementácie podnikových IS so zohľadnením modelu zrelosti BIMM – Business Intelligence Maurity Model)
4. znalosť podnikových procesov (uplatnenie zásad BPM – Business Process Management)
5. znalosť informačných technológií (prebudovanie IS/IT na základe SOA – Service Oriented Architecture)
6. kooperácia tímov (informatici – ostatní)
7. vykonateľnosť
    a. implementácia podnikového IS minimálne typu ERP
    b. vysoký stupeň integrácie jednotlivých subsystémov IS
    c. integrovaná údajová základňa
8. analytická kultúra v rozhodovaní (prechod z intuitívneho rozhodovania na rozhodovanie na základe kvalitných, konsolidovaných a operatívne dostupných informácií)

KRITICKÉ FAKTORY ÚSPEŠNOSTI IMPLEMENTÁCIE BI

Podniky, ktoré sa rozhodnú BI implementovať by mali mať na zreteli isté úskalia, predvídať budúce možné problémy, a v rámci možností ich eliminovať. Úspešnú implementáciu BI ovplyvňuje mnoho rôznych faktorov, ktoré sú uvedené nižšie. Vychádzali sme najmä z metodiky J. Poura publikovanej v časopise Systémová integrácia[9], ako aj ďalších vykonaných analýz.

Pri implementácii BI odporúčame vplyv týchto faktorov predpokladať, monitorovať a kontrolovať. Faktory sme rozdelili podľa úrovní riadenia, na ktorej sa ich vplyv význame prejavuje, pričom jednotlivé faktory môžu ovplyvňovať viac úrovní riadenia.

---

[9] POUR,J. 2005. *Faktory úspěšnosti Business Intelligence – užití a řešení*. In Systems Integration 2005. Proceedings of the 13th International Conference on Systems Integration 2005. Praha, 13 -14. jún 2005. ISBN 80-245-0895-8. str. 377 - 388

Tabuľka 1: Kritické faktory úspešnosti na strategickej úrovni riadenia

Úroveň riadenia	**Kritický faktor úspešnosti**
Strategická úroveň	• úroveň riadenia podniku • existencia potreby BI • kvalita vízie v oblasti BI • identifikácia prínosov riešení BI • definovanie realizovateľných cieľov BI • existencia silného garanta • architektúra BI • motivácia používateľov • doba získania financií • úroveň riadenia kvality dát

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 2: Kritické faktory úspešnosti na taktickej úrovni riadenia

Úroveň riadenia	**Kritický faktor úspešnosti**
Taktická úroveň	• úroveň riadenia podniku • existencia potreby BI • kvalita vízie v oblasti BI • identifikácia prínosov riešení BI • definovanie realizovateľných cieľov BI • existencia silného garanta • architektúra BI • stav informačného systému • motivácia používateľov • stanovenie priorít požiadaviek • spôsob prístupu k riešeniu BI • rozsah outsourcingu • kvalita zmlúv SLA • riadenie bezpečnosti BI • riadenie výkonu BI • objem finančných prostriedkov • doba získania financií • príprava pracovných kapacít • alokácia času podľa jednotlivých fáz • kvalifikačný program v BI • úroveň riadenia kvality dát • kvalita IT platformy • primeraná cena technológií • otvorenosť a škálovateľnosť • použiteľnosť pre iné projekty • doba trvania projektu

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 3: Kritické faktory úspešnosti na operatívnej úrovni riadenia

Úroveň riadenia	Kritický faktor úspešnosti
Operatívna úroveň	• stav informačného systému • motivácia používateľov • riadenie bezpečnosti BI • riadenie výkonu BI • kvalifikačný program v BI • kvalita zdrojových dát • úroveň riadenia kvality dát • kvalita IT platformy

Zdroj: vlastné spracovanie

PRÍSTUP K HODNOTENIU NÁKLADOV A PRÍNOSOV Z BI

Po úspešnej implementácii riešenia business intelligence je dôležité previdelné hodnotenie efektívneho využívania business intelligence, ktoré predstavuje jednak finančné plánovanie nárokov na prevádzku a rozvoj business intelligence, ako aj analýzy nákladov a dosahovaných prínosov. Cieľom je dosiahnutie optimálneho pomeru cena/výkon celého riešenia business intelligence. To znamená zabezpečenie požadovanej funkcionality a disponibility business intelligence pri zodpovedajúcich nákladoch, aj keď práve v tejto oblasti sa skutočné podklady pre takéto hodnotenie získavajú oveľa ťažšie ako pri ostatných typoch aplikácií. Je to dané najmä silným vplyvom invencie a iniciatívy koncových používateľov na výsledné prínosy business intelligence a ich náročným exaktným meraním.

Náklady na business intelligence

Analýza nákladov tvoria jadro hodnotenia ekonomických aspektov business intelligence. Náklady sa podľa možnosti analytickej evidencie sledujú v rozlíšení napr. na:

- interné náklady (mzdy pracovníkov, cestovné, odpisy, atď.)
- externé náklady (náklady na licencie, na materiál, náklady na služby, náklady na opravy a údržbu, atď.)

Štruktúra nákladov sa ďalej sleduje podľa ich základných druhov, a to napr.:

- náklady na investície (nová technika, nové projekty), na hardvér a softvérové licencie
- náklady na podporu a údržbu techniky a softvér aplikácií business intelligence
- ocenenie interných zdrojov (informatici, používatelia) participujúcich pri analýzach a vývoji
- náklady na externé dodávateľské pracovné zdroje participujúce pri vývoji
- náklady na školenia projektových tímov i používateľov
- náklady spojené s postupným rastom dátového skladu a dátových trhov

Náklady na IS/IT sa analyzujú podľa rôznych hľadísk, resp. dimenzií, napr.:

- v čase (v ročnom a mesačnom členení)
- podľa riešených projektov
- podľa prevádzkovaných aplikácií
- podľa dodávateľov
- podľa organizačných útvarov (nákladových stredísk)
- podľa druhov služieb (projekčné, konzultačné,...)

- podľa komponentov IT (aplikačný softvér, základný softvér, hardvér), atď.

Štruktúra sledovaných ukazovateľov i dimenzií je samozrejme závislá od možností analytickej evidencie nákladov. Podľa toho je potom nutné požiadavky na analýzy korigovať.

Prínosy z riešení business intelligence

Plánované a sledované prínosy business intelligence je možné chápať ako priamo vyčísliteľné (kvantitatívne) alebo kvalitatívne, ktorých mieru môžeme len odhadovať a medzi sebou porovnávať.

Priame prínosy tvoria najmä rozdielové hodnoty ekonomických, prípadne obchodných, prevádzkových a ďalších ukazovateľov pred a po zavedení aplikácií business intelligence. Napríklad rozdiely v zisku, v nákladoch, v počte získaných alebo stratených zákazníkov, a pod. Je veľmi problematické tieto rozdiely viazať len na uplatnenie business intelligence. Je potrebné si uvedomiť, že očistené hodnoty týchto rozdielov budú vždy len kvalifikovaným odhadom. V každom prípade je možné ich rozdeliť podľa oblasti podnikového riadenia, od finančného riadenia až po riadenie výroby.

Spôsob kvantifikácie ostatných prínosov, väčšinou kvalitatívneho charakteru, je náročnejší, ale realizovateľný a účelný. Môžeme ich klasifikovať podľa rôznych hľadísk, napr.:

- návratnosť investícií
- prínosy business intelligence pre výkonnosť podniku a jeho riadenie
- prínosy pre kvalitu a úroveň IS/IT podniku a jeho riadenie

Návratnosť investícií (ROI – Return of Investment) sa v prípade business intelligence veľmi ťažko zisťuje ako finančný ukazovateľ, ide skôr o presnejšiu kvantifikáciu prínosov. Z dostupných prieskumov[10] vyplýva obvyklá štruktúra prínosov na strane zákazníka je takáto:

- 20% prínosov reprezentujú úspory útvarov IS/IT, pretože tieto útvary sa zbavia (vďaka flexibilite aplikácií business intelligence) rutinnej záťaže tvorby ad hoc zostáv, ostatných analýz či prehľadov podľa aktuálnych požiadaviek používateľov. Okrem toho dochádza k inovácii a nahradeniu zostávajúceho zložitého komplexu najrôznejších analytických systémov na prevádzkovej úrovni efektívnejšou nadstavbou business intelligence
- 30% prínosov je vo zvýšení produktivity pracovníkov v ďalších útvaroch podniku vďaka konzistentnému a systematickému zberu informácií, vrátane rešpektovania časového hľadiska
- 50% prínosov predstavujú ušetrené náklady na informačné technológie alebo dosiahnuté ekonomické prínosy, vrátane napr. zvýšeniu zisku spoločnosti.

Prínosy z **business intelligence pre výkonnosť podniku a jeho riadenie**

Podľa prieskumov agentúry Gartner Group[11] je business intelligence implementované v takmer 80% spoločností USA a v 50% spoločností v Európe. Toto relatívne vysoké percento rozšírenia business intelligence je dané predovšetkým jej prínosmi pre úspešnosť podnikania a výkonnosť podniku. Medzi niektoré z kľúčových prínosov patria:

- aplikácie business intelligence umožňujú vďaka svojim prednostiam používateľovi lepšie pochopiť podstatu vlastnej obchodnej a manažérskej činnosti, umožňujú

---

[10] *Organizations Spend Less Than 30 Percent of Their Time, Energy and Money on Technology Issues Related to Business Intelligence*. [online] 2007 In http:// www.gartner.com [cit. 5.4.2007]. Dostupné na internete: <https://na2.www.gartner.com/it/page.jsp?id=502300 >

[11] NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D. 2005. *Business Intelligence*, Praha. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1094-3. str. 157

preniknúť do hlbších a zložitejších súvislostí obchodu, výroby a ďalších oblastí podnikového riadenia na základe multidimenzionálneho pohľadu na informácie, teda i na podnikovú realitu. Umožňujú tak i určitý posun k multidimenzionálnemu riadeniu v reálnom čase, kedy je používateľ schopný pracovať bez významného zdržania s informáciami z najrôznejších pohľadov (zákazníckych, komoditných, organizačných a ďalších) a ich kombinácií

- uplatnenie časovej dimenzie ponúka sledovanie vývojových trendov z rôznych pohľadov, resp. ostatných dimenzií a ponúka objektívnejšiu predikciu budúceho vývoja v dopyte, konkurencii, disponibilných kapacitách a pod.
- analytické pravidlá uplatňované v aplikáciách business intelligence podľa stanovených limitných hodnôt jednotlivých ukazovateľov a ich dimenzií umožňujú používateľa rýchlo, prehľadne a vo všetkých potrebných súvislostiach upozorňovať na kritické alebo mimoriadne stavy v predaji, nákupe, kapacitách a pod.
- obvyklým obmedzením riadiacich procesov a činností je dosiahnutie dostatočnej úrovne komplexnosti a hĺbky jeho riešenia, vhodné pre povahu riešeného problému a jeho rozsahu
- podpora riešení skrytých problémov na základe identifikácie zložitých závislostí medzi dátami, odhaľovaním podobností medzi napr. zákazníkmi, obchodnými prípadmi, atď.
- prínosy business intelligence sa premietajú aj do zvýšenia kvalifikačných schopností pracovníkov. Charakter využívaných aplikácií a technológií posilňuje prirodzenou cestou schopnosti manažérov a ďalších podnikových špecialistov pri riešení svojich úloh „multidimenzionálne uvažovať“ a podstatne lepšie chápať to, čo riadia alebo spravujú. Riadiaci pracovníci môžu aplikácie business intelligence samostatne využívať a prispôsobovať svojim potrebám (napr. nastavením dimenzií, úrovní agregácie hodnôt a pod.). Táto skutočnosť prináša aj ďalšie prínosy v znížení ich závislosti na IT pracovníkoch a ich kapacitách, a naopak znižuje zaťaženie IT personálu niektorými takmer rutinnými úlohami pri úpravách výstupných prehľadov, reportov atď.

Prínosy z business intelligence pre skvalitnenie využívania IS/IT v podniku

Prínosy z business intelligence význame ovplyvňujú aj úroveň informačného systému, väčšinou sa posilňuje celková funkcionalita a technologická úroveň podnikových IS/IT. Ďalšie pozitíva:

- riešenia business intelligence prinášajú i podstatné informačné efekty, a to podporu integrácie dezintegrovaných informačných zdrojov (napr. z vecného či geografického hľadiska). Problémy integrácie súčasných vysoko heterogénnych zdrojov, t.j. dát a aplikácií v informačných systémoch, sú v súčasnosti najaktuálnejšie.
- riadenie podnikových IS/IT má, podobne ako ostatné oblasti podnikového riadenia, stále viac komplexný a multidimenzionálny charakter, postavený na celej sústave analytických a plánovacích ukazovateľov (metrík) sledovaných na základe najrôznejších dimenzií (projekty, aplikácie, dodávatelia IS/IT, používatelia, resp. používateľské útvary a ďalšie). To sa uplatňuje i v meraní jednotlivých procesov (ich doby, počtu výpadkov a chýb, pracnosti, spotreby zdrojov a pod.). Dá sa povedať, že pri riadení informatiky sa stále viac meria, počíta či vyhodnocuje. Aplikácie business intelligence práve pre prácu s ukazovateľmi uvedeného typu prinášajú do manažérskej sféry svoje špecifické efekty a racionalizujú riadenie jednotlivých projektov i celej prevádzky.

ÚSKALIA IMPLEMENTÁCIE BI

Napriek deklarovaným výhodám, je business intelligence oblasťou podnikovej informatiky, ktorú mnoho manažérov spája s výraznými pochybnosťami o investíciách do aplikácií a projektov BI. Dôvody pochybností sú rôzne, od neúplných znalostí možností aplikácií BI, až po neprehľadné hodnotenie investícií do BI.
S uplatnením BI v praxi je spojených niekoľko špecifických problémov:

- na rozdiel od zdrojových aplikácií, napr. ERP nie sú zvyčajne BI riešenia pre podnik nevyhnuté (dôkazom toho je aj náš prieskum), teda kľúčové priority v rozvoji podnikovej informatiky sú často v inej oblasti
- BI aplikácie sú postavené na využití dát, ktoré vznikajú v zdrojových systémoch, väčšinou v systémoch ERP. Ak sú vstupné aplikácie a ich databázy nekvalitné, je tým výrazne ovplyvnená aj kvalita BI. Táto nekvalita sa prejavuje podstatne markantnejšie, ako v prípade transakčných aplikácií, a zákonite potom klesá dôvera používateľov k BI
- potreba a možnosti uplatnenia BI vo veľkej miere závisia od veľkosti podniku, rozsahu a zložitosti jej organizačnej štruktúry i celkovom spôsobe riadenia (v systémoch riadenia, kde rozhodujúci vplyv má skúsenosť manažérov, cit pre podnikanie a neformálne vzťahy, sú možnosti BI významne obmedzené).

ZÁVER

Aj napriek pochybnostiam niektorých manažérov ohľadom netransparentnosti nákladov a prínosov z BI, sú technológie, nástroje a aplikácie BI perspektívne. Z dôvodu toho, že podstatou BI je poskytovať informácie potrebné pre riadenie, je dôležité sústrediť sa nie na samotné technológie, nástroje a aplikácie, ale najmä na rozhodnutia, ktoré manažéri môžu urobiť pomocou BI.

Hlavné prínosy riešení business intelligence spočívajú v prechode z intuitívneho rozhodovania na kvalifikované, realizované na základe kvalitných, konsolidovaných a operatívne dostupných informácií, dodaných v správnom čase správnym osobám. To umožňuje zlepšenie podnikateľských aktivít, sledovanie a predvídanie trendov, a teda v konečnom dôsledku aj zvýšenie konkurencieschopnosti podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ANSI – American National Standards Institute. [online]. [cit. 27.12.2005] Dostupné na internete: <http://webstore.ansi.org/ansidocstore>
2. *Business intelligence best practices*. *Definitions*. In searchdatamanagement. com. [online]. [cit. 28.12.2005].
   Dostupné na internete: http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/resources/Business-intelligence-best-practices?bucketCode=DEF
3. *Business Intelligence Channel*. *In infomation/management.com*. [online]. [cit. 28.12.2005].
   Dostupné na internete:
   <http://www.information-management.com/channels/business_intelligence.html>
4. *Business Intelligence Terminology*. In iOLAP – Intelligent Business by Design. [online] [cit. 28.12.2005].
   Dostupné na internete: http://www.iolap.com/training/bi_terminology.htm

5. DRESNER, H. 2008. *The Performance Management Revolution*. *Business Results Through Insight and Action*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-0-470-12483-3.
6. ISO – Intrnational Organization for Standardization . [online]. [cit. 27.12.2005]. Dostupné na internete: <http://webstore.ansi.org/ansidocstore/dept.asp?dept_id=330>
7. *Management dicionary*. {online]. In Česká společnost pro systémovou integraci. [cit. 28.12.2005]. Dostupné na internete: <http://www.12manage.com/methods_business_intelligence.html l>
8. NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D. 2005. *Business Intelligence*, Praha. Grada Publishing, 2005.. ISBN 80-247-1094-3
9. *Organizations Spend Less Than 30 Percent of Their Time, Energy and Money on Technology Issues Related to Business Intelligence*. [online] 2007 In http:// www.gartner.com [cit. 5.4.2007]. Dostupné na internete: <https://na2.www.gartner.com/it/page.jsp?id=502300 >
10. POUR,J. 2005. *Faktory úspěšnosti Business Intelligence – užití a řešení*. In Systems Integration 2005. Proceedings of the 13th International Conference on Systems Integration 2005. Praha, 13 -14. jún 2005. ISBN 80-245-0895-8. str. 377 - 388
11. TVRDÍKOVÁ, M. 2005. *Nástroje Business Intelligence - struktura a integrační charakter*, [online] In Časopis ČSSI 2/2005, [cit. 14.10.2005]. Dostupný na internete <http://www.cssi.cz/publ_si_clanek.asp?typ=4&kod=838 >. ISSN 1210-9479

DOPAD SVETOVEJ KRÍZY NA MALÉ A STREDNÉ PODNIKY SLOVENSKO-MAĎARSKEJ POHRANIČNEJ OBLASTI
(Analýza dopadov krízy v Komárňanskom a Novozámockom okrese)

EFFECTS OF THE GLOBAL SLUMP TO SME SECTOR IN SLOVAK – HUNGARIAN BORDER-LINE AREA
(Analysis of the effects of slump in township of Komárno and Nové Zámky)

Enikő Dobai Korcsmáros[1]

KEY WORDS:
global slump, Slovak – Hungarian border-line area, township of Komárno, township of Nové Zámky, SME sector

JEL Klasifikácia: R11 – Regional Economic Activity: Growth, Development, and Changes

ABSTRACT
This article is about effects of global slump to SME sector in Slovak – Hungarian border-line area. At the end of the year 2008 our economy has been shocked by global slump. With prognosis of Slovak Cabinet I try to show you the general situation about the effects of global slump in Slovakia. The article deals with effects of slump in township of Komárno and Nové Zámky.

ÚVOD
Hospodárska krízy zastihla Slovenskú republiku koncom roka 2008. Slovensko patrí do skupiny proexportne orientovaných krajín, a v rámci EÚ je jednou z krajín s najotvorenejšou ekonomikou. Export tvorí vyše 87 % HDP. Postupné zhoršovanie hospodárskych výsledkov a postupné znižovanie dopytu u hlavných obchodných partnerov Slovenka zastihol najmä slovenský priemysel.[2] Hromadné prepúšťanie, zvyšujúca sa miera nezamestnanosti, čoraz horšia situácia na peňažnom trhu a mnoho skrachovaných podnikov, takto by sa dala najlepšie charakterizovať situácia na Slovensku v čase hospodárskej krízy.

[1] Mgr. Enikő Dobai Korcsmáros (externý doktorand), korcsmaros.eniko@selyeuni.sk , školiteľ: Majdúchová Helena, doc. Ing. CSc, Katedra podnikovohospodárska
Vysokoškolský učiteľ, Univerzita J. Selyeho v Komárne, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a podnikového manažmentu
[2] JAHNÁTEK. Ľ. (Minister hospodárstva SR) 2009. *Investície a globálna ekonomická kríza na Slovensku.* [cit. 2010-08-17, 10:39] Dostupné na internete: http://www.mpa.sk/clanky/s1/makroekonomika-slovenska/text110.html

VPLYV HOSPODÁRSKEJ KRÍZY NA MALÉ A STREDNÉ PODNIKY NA SLOVENSKU[3]

Na analýzu dopadov hospodárskej krízy na malé a stredné podniky na Slovensku som použila dáta Štatistického úradu Slovenskej republiky, ktoré ukazujú vývoj slovenskej ekonomiky vo štvrťročných intervaloch. Napriek tomu, že znaky krízy sa ukazovali koncom roka 2008, veľké zmeny sme mohli pociťovať v prvom štvrťroku 2009.

Vývoj zisku malých a stredných podnikov nefinančného sektora nezaznamenalo v roku 2008 žiadne väčšie výkyvy s porovnaním štvrťročných údajov roka 2007. Najväčší rast zisku, čo odborníci očakávali v roku 2008 na tretí štvrťrok sa napokon zrealizoval iba u mikropodnikoch. Podľa Štatistického úradu skúmané podniky vykázali v druhom štvrťroku 2008 najväčší zisk počas sledovaného obdobia (1. štvrťrok 2007 až 1. štvrťrok 2010), od tej doby nasledoval prudký pokles vytvoreného zisku. Z toho vyplýva, že vzhľadom na vytvorený zisk malých a stredných podnikov nefinančného sektora na Slovensku, príznaky krízy bolo možné vidieť v druhom polroku 2008. Znižovanie zisku naďalej pretrvalo aj v prvom štvrťroku 2009. Pri medziročnom porovnaní údajov prvého kvartálu roka 2008 a 2009 je možné skonštatovať, že úpadok zisku mikropodnikov nefinančného sektora v roku 2009 je približne 38%, u malých podnikov 37% a u stredných podnikov sa táto miera dá vyčísliť až na 61%. Pozitívny vývoj sa začal až v druhom polroku 2009. U mikro a stredných podnikoch tento pozitívny vývoj pretrváva až do konca sledovaného obdobia, t.j. prvého štvrťroka 2010. U malých podnikov sa pozitívny vývoj prevrátil vo štvrtom kvartáli 2009, nasledoval negatívny vývoj.

Vývoj hrubého fixného kapitálu malých a stredných podnikov nefinančného sektora sa tiež môže charakterizovať ako premenlivé v roku 2008 oproti údajom roka 2007. Stredné podniky v treťom štvrťroku 2008 zaznamenali významný pokles hrubého fixného kapitálu (- 32%), u mikro a malých podnikov sa v tomto období miera hrubého fixného kapitálu zvyšovala, oni zaznamenali pokles až v poslednom kvartáli 2008, kedy zase stredné podniky začali zvyšovať hrubý fixný kapitál (+ 15%). Znaky krízy sa prejavili v prvom kvartáli 2009. V medziročnom porovnaní mikro podniky zaznamenali pokles o 8%, malé podniky zaznamenali pokles hrubého fixného kapitálu a 6% oproti roku 2008. Stredné podniky vykázali oproti prvému štvrťroku 2009 postupné zlepšenie, ale v medziročnom porovnaní vykázali o 7% menej hrubého fixného kapitálu, ako v prvom kvartáli 2008. Prudký pokles zaznamenali v druhom kvartáli 2009, u mikro a malých podnikoch sa hrubý fixný kapitál významne nezmenil oproti hodnotám prvého kvartálu 2009. Vzostup hrubého fixného kapitálu a stredných podnikoch sa začalo v prvom štvrťroku 2010, u mikor a malých podnikoch úpadok tohto ukazovateľa pokračuje aj dodnes.

Vzhľadom na hrubý produkt malých a stredných podnikov nefinančného sektora sa v priebehu roku 2008 nevyskytli žiadne väčšie výkyvy. Pri podrobnejšom skúmaní jednotlivých kvartálov je možné skonštatovať, že rast hrubého produktu sa spomalil vo štvrtom kvartáli 2008 v medziročnom porovnaní s údajmi z roka 2007. Silný úpadok nastal v prvom štvrťroku 2009. V medziročnom porovnaní s údajmi z roka 2008 sa hrubá produkcia znížila o takmer 33%. V prípade malých podnikoch dosiahol tento úpadok iba 2%, u stredných podnikoch sa hrubý produkt znížil o 16%. Mierne zlepšenie nastalo v druhom kvartáli 2009, avšak je nutné dodať , že – podľa Štatistického úradu – produkcia hrubého

[3] DZIANOVÁ, O. – MIKUŠ, Ľ. 2010. *Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR v 1. štvrťroku 2010.* [cit. 2010-08-25, 12:46] Dostupné na internete: http://portal.statistics.sk/files/Odborny/odb_410/el_publikacie/Vladna -sprava/statistická-sprava/_1q_2010.pdf

produktu u malých a stredných podnikoch nefinančného sektora na Slovensku nepresiahla merané hodnoty predchádzajúceho roka. U mikro podnikoch sa toto zlepšenie pretrvalo až do prvého kvartálu 2010. U malých podnikoch vykazujú odborníci negatívny vývoj aj v prvom štvrťroku 2010. Mierny úpadok charakterizuje aj stredné podniky v treťom kvartáli 2009, ale od tej doby až po prvý kvartál 2010 nastalo zlepšenie vzhľadom na hrubý produkt.

DEFINOVANIE SKÚMANÉHO REGIÓNU A JEHO STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA

Za skúmaný región budem považovať spomedzi mnoho okresov slovensko-maďarskej pohraničnej oblasti dva okresy nachádzajúce sa v južnej časti západného Slovenska v Nitrianskom kraji. Sú to Komárňanský a Novozámocký okres (obr.č.1). Skúmané okresy susedia so sebou a na juhu aj s Maďarskou republikou.

Obr. č.1: Nitriansky kraj
Zdroj:http://www.galeriaslovakia.sk/show.php?typ=kraj&id2=NRK

Plocha Komárňanského okresu je 1 100,1 km^2. Počet obyvateľov k 31. dec. 2008 bolo 106 645 osôb, z čoho 51,5% tvoria ženy. Hustota obyvateľstva v okrese je 97 osôb/km^2. V Komárňanskom okrese sa nachádza 41 usadlostí, z toho 3 mestá (Komárno, Hurbanovo, Kolárovo) a 38 obcí.[4]Podľa regionálnej štatistiky z roku 2008 vzhľadom na národnosť obyvateľstva môžeme skonštatovať, že 69,3 % obyvateľov Komárňanského okresu je maďarskej národnosti a 27,1% slovenskej národnosti. Z celkového počtu obyvateľov okresu 1,2 % sa považuje za obyvateľa rómskej národnosti, a približne 2,4 % je inej národnosti.[5] Význam skúmaného regiónu sa odzrkadľuje v mnohých prípadoch, nakoľko Komárňanský okres tvorí väčšinu Žitného Ostrova, čo je z hospodárskeho i poľnohospodárskeho hľadiska významná oblasť Slovenska. Kladie sa veľký význam na poľnohospodárstvo (rastlinnú a živočíšnu výrubu), popritom má táto oblasť bohatú históriu, nachádza sa tu veľa kultúrnych a historických pamiatok a turistických stredísk. Vďaka tejto skutočnosti sa v Komárňanskom okrese nachádza mnoho podnikov pôsobiacich v rôznych oblastiach služieb. Čo sa týka štruktúry ekonomiky Komárňanského okresu je charakteristickým znakom strojárenský a potravinársky priemysel, kladie sa veľký dôraz na výrobu obuvi, a v dôsledku bohatej histórie a mnoho príležitostí spojené s turizmom, sa čoraz viac podnikov zrodí v oblasti služieb. V súčasnosti menovaný okres zaostáva oproti celoslovenským priemerom v oblasti ekonomickej

[4] Mestská a obecná štatistika 2008. [cit. 2010-08-10, 10:33] Dostupné na internete: http://app.statistics.sk/mosmis/sk/run.html
[5] Regionálne štatistické údaje 2008. [cit. 2010-08-10, 12:10] Dostupné na internete: http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/

produkcie, čo sa odzrkadľuje aj v priemernej mesačnej nominálnej mzdy a v miere nezamestnanosti ako to ukazuje 1. tabuľka.

Tab. č. 1: Priemerná mesačná nominálna mzda v roku 2009 a miera nezamestnanosti k 31.08.2010 v Komárňanskom a Novozámockom okrese v porovnaní s celoslovenskými údajmi a údajmi Nitrianskeho kraja

		SR	Nitriansky kraj	Komárňanský okres	Novozámocký okres
Priemerná mesačná nominálna mzda v roku 2009	**EUR**	624	744,5	577,2	623,37
	INDEX SR=100%	83,9	100,0	77,5	83,7
	INDEX 2009/2008	103,0	103,0	98,3	101,1
Miera nezamestnanosti k 31.08.2010	**Počet evidov. nezamestnaných (osoba)**	44 733	370 671	8 770	8 623
	Zmena oproti predchádzajúcemu mesiacu (osoba)	- 643	- 4 937	- 146	- 149
	Percentuálne zobrazenie (%)	11,54%	12,19%	15,64%	12,12%

Zdroj: ŠÚ SR, UPSVaR KN a NZ

Novozámocký okres sa rozprestiera na ploche 1 347,1 km^2, počet obyvateľov okresu k 31.12. 2009 bolo 146 345 osôb, z čoho 51,8 % tvoria ženy. Hustota obyvateľstva okresu je 109 osôb/km^2. V okrese sa nachádza 62 usadlostí z toho 3 mestá (Nové Zámky, Hurbanovo, Šurany) a 59 obcí. [6] Z národnostného hľadiska 59,4 % obyvateľstva je slovenskej národnosti, 38,1 % je maďarskej národnosti. Z celkového počtu obyvateľov Novozámockého okresu 0,64 % sa považuje za obyvateľa rómskej národnosti a približne 1,86 % je inej národnosti.[7] Význam Novozámockého okresu sa odzrkadľuje aj v tom, že v období 2002 – 2008 sa v okrese zriadilo mnoho nových pracovných miest vďaka zahraničným investíciám. Takouto zahraničnou investíciou bola aj zriadenia firmy KROMBERG & Schubert s.r.o. v Kolárove, ktorá sa zaoberá výrobou a exportovaním káblových zväzkov pre automobilový priemysel. Vďaka tejto investície vzniklo približne 2 300 nových pracovných miest v okolí. Zásluhou nemeckým investorom vznikla firma OSRAM Slovakia a.s. v Nových Zámkoch – zaoberajúca sa výrobou svetelných zdrojov a osvetľovacej súpravy – a vďaka tomu aj približne 2000 nových pracovných miest. Do autobusovej dopravy v Nových Zámkoch sa tiež investovalo v období 2002 – 2008 vďaka maďarský investorom, prinieslo to 700 nových

[6] Mestská a obecná štatistika 2008. [cit. 2010-08-10, 10:33] Dostupné na internete: http://app.statistics.sk/mosmis/sk/run.html

[7] Regionálne štatistické údaje 2008. [cit. 2010-08-10, 12:10] Dostupné na internete: http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/

pracovných pozícií. Ako priama zahraničná investícia sa zrealizoval aj priemyselný park v Palárikove na ploche 44 ha.[8]V Novozámockom okrese zohráva dôležitú úlohu strojárenský a papiernický priemysel, rozvíja sa aj turizmus, a čoraz viac podnikov vznikne v oblastí služieb. Treba však naznačiť, že aj Novozámocký okres zaostáva oproti celoslovenským priemerom v oblasti ekonomickej produkcie. Priemerná mesačná nominálna mzda a miera nezamestnanosti okresu je znázornené v hore uvedenej tabuľke č. 1.

VÝVOJ POČTU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV A ICH SITUÁCIA V SKÚMANÝCH OKRESOCH

Medziročná zmena počtu malých a stredných podnikov v skúmaných okresoch a v Nitrianskom kraji je uvedená v tabuľke č. 2. Pri zaradení podnikov do jednotlivých skupín som použila členenie Štatistického úradu Slovenskej republiky, ktorá nie je v súlade s členením malých a stredných podnikov z hľadiska počtu zamestnancov podľa Európskej komisie. V Komárňanskom a Novozámockom okrese, ale i v Nitrianskom kraji počet podnikov, ktorí zamestnajú menej ako 20 osôb – napriek hospodárskej krízy, ktorú bolo možné pociťovať od druhej polovice roka 2008 – sa zvyšovala z roku na rok, čo sa u ostatných skupinách podnikov nedá povedať. V roku 2009 v Komárňanskom okrese bolo v porovnaní s údajmi predchádzajúceho roka o 9,36 % viac podnikov tejto skupiny, v Novozámockom okrese sa týchto počet podnikov zvýšilo o 6,33 % (v celom Nitrianskom kraji o 7,19 %). Množstvo podnikov zamestnajúcich od 20 do 49 osôb sa na rok 2009 znížil v porovnaní s údajmi roka 2008 v oboch skúmaných okresoch, ale aj v celom Nitrianskom kraji. Tomuto poklesu došlo veľkej miere kvôli hospodárskej kríže. V Komárňanskom okrese tento pokles možno vyčísliť na 11,59 %, v Novozámockom okrese bola situácia horšia, tu počet podnikov tejto skupiny sa znížil o 12,82 % (v celom Nitrianskom kraji o 7,23 %). Počet stredných podnikov – s počtom zamestnancov od 50 do 249 – bol tiež menší v Nitrianskom kraji v roku 2009 ako v predchádzajúcom roku o 3,61 %. V Novozámockom okrese možno vyčísliť tento pokles na 6,76 %, počet stredných podnikov Komárňanskom okrese sa nezmenil. Vzhľadom na veľké podniky môžeme skonštatovať, že v Komárňanskom okrese ich bolo najviac v roku 2007 (bolo to 8 veľkých podnikov), ich počet sa od tej doby v okrese postupne znižuje (v roku 2009 ich bolo 5), môže to byť kvôli tomu, že v Komárňanskom okrese nie je veľmi vyspelá cestná a železničná infraštruktúra, oproti susednému maďarskému mestu Komárom, pri ktorom vedie diaľnica, a preto investori uprednostňujú túto oblasť. Naopak, v Novozámockom okrese sa počet veľkých podnikov postupne zvyšuje, v roku 2009 ich bolo v okrese 11. Vzhľadom na Nitriansky kraj počet veľkých podnikov sa tiež postupne zvyšoval až do roku 2009, kedy nastal pokles ich počtu o 1,56 %.

VÝSKUM A JEHO VŠLEDKY

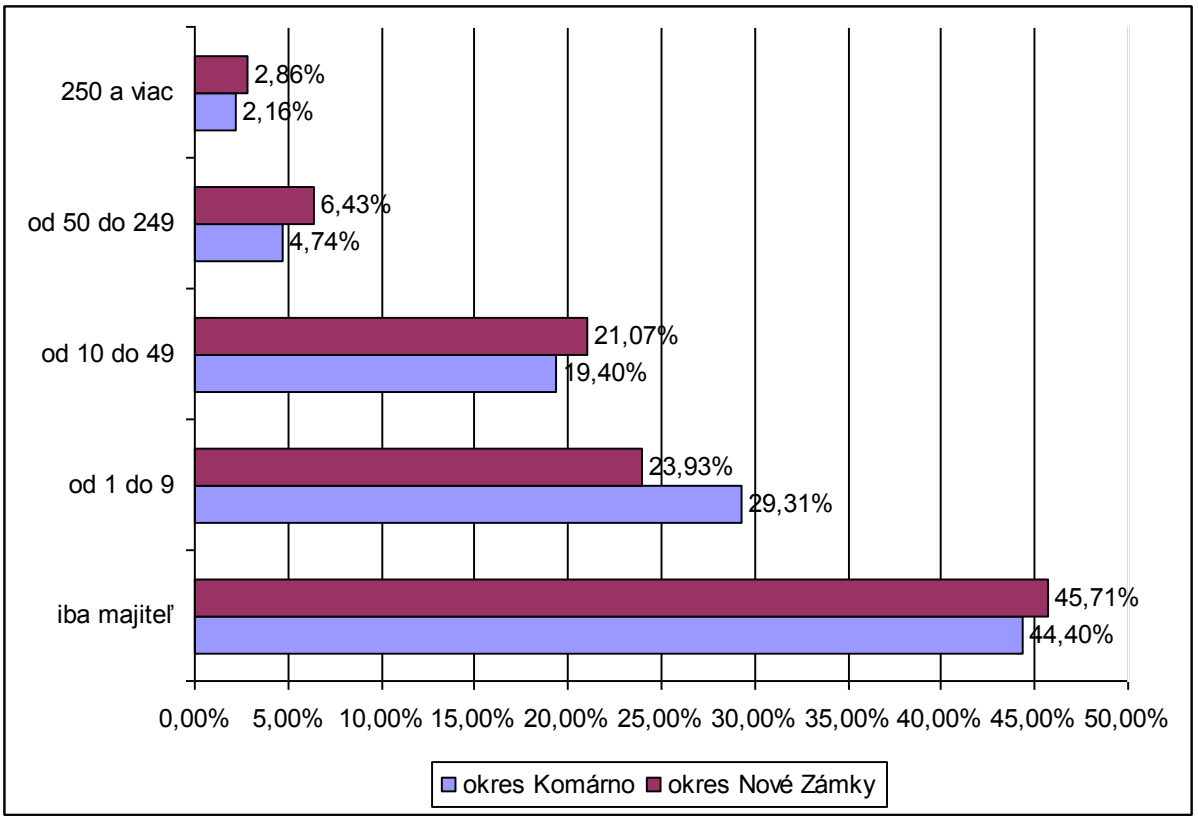
Východiskom tohto výskumu sú primárne údaje, ktorých získanie sa realizovala štandardizovaným dopytovaním pomocou dotazníkov, ktoré vyplnili samotný podnikatelia, alebo ekonómovia zvolených podnikov. Výskum sa uskutočnil v časovom intervale od apríla 2010 do augusta 2010 v dvoch okresoch slovensko – maďarskej pohraničnej oblasti, a to v okrese Komárno a v okrese Nové Zámky. Vybraná vzorka respondentov obsahuje 512 oslovených malých a stredných podnikov vo vybraných okresoch, pričom sa dbalo na tom, aby oslovení boli iba tie hospodárske subjekty, ktorých sídlo je v mestách alebo v obciach s minimálnym počtom obyvateľov 1000 osôb. Medzi respondentmi neboli rovnomerne

[8] LANÁK, J. 2010. *Nitriansky samosprávny kraj „Kraj investičných príležitostí“* [cit. 2010-08-11, 13:25] Dostupné na internete: http://www.unsk.sk/files/regionalny/Podklady/NSK_KIP.pdf

zastúpené obe okresy. Z celkového počtu 512 respondentov 45,31 % tvorili opýtané podniky z okresu Komárno a 54,69 % z okresu Nové Zámky. Limitujúcim faktorom je aj zovšeobecnenie výsledkov na Komárňanský a Novozámocký okres, a vyvodenie všeobecných záverov. Cieľom prieskumu bolo zmonitorovanie a analýza dopadov hospodárskej krízy na malé a stredné podniky v hore uvedených okresoch.

Z vyhodnotenia dotazníkov vyplýva, že prevládajúca právna forma podnikania vo vybraných okresoch je forma spoločnosti s ručením obmedzeným (43,16%) druhou najpopulárnejšou formou je podnikanie podľa živnosti (38,48%). Niet pochybu, že zakladanie podnikov podľa týchto foriem je najľahšie z právneho hľadiska vzhľadom na proces založenia podniku, základné imanie, a mieru zodpovednosti podnikateľa za záväzky podniku.

Ak pri analýze druhej otázky môjho dotazníka postupujeme podľa zaradenia podnikov podľa Eurostatu, môžeme povedať, že 45,12% skúmaných podnikov nemá zamestnanca iba majiteľa, a 26,37% podniku patrí do skupiny zamestnávajúcich maximálne 9 zamestnancov (graf č.1). Ak pri analýze tejto problematiky postupujeme podľa kritérií Európskej komisie pre malé a stredné podniky[9], môžeme skonštatovať, že z celkového počtu opýtaných podnikov 71,49% v rámci sektora malých a stredných podnikov vo vybraných dvoch okresoch patrí do skupiny mikro podnikov. Pri porovnaní údajov jednotlivých okresov treba naznačiť, že 73,71% opýtaných ekonomických subjektov Komárňanského okresu patrí do skupiny mikro podnikov, v Novozámockom okrese je ich podiel na celkovom počte opýtaných podnikov okresu 69,64%.



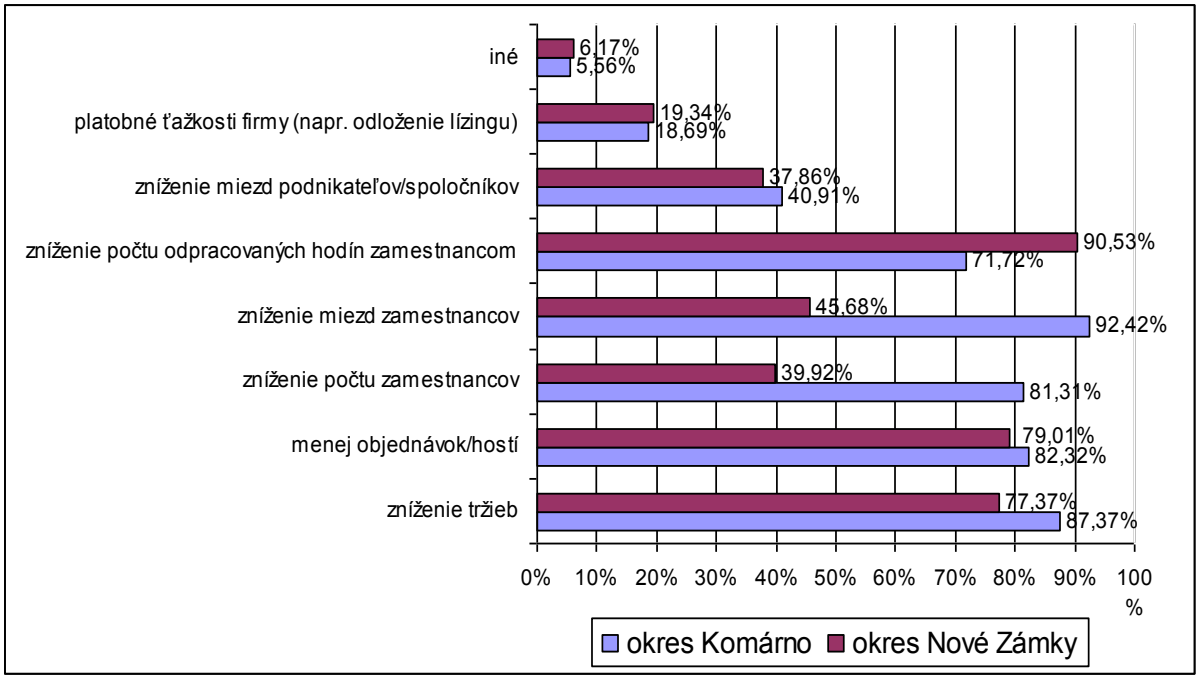
Graf č. 1: *Rozdelenie malých a stredných podnikov Komárňanského a Novozámockého okresu podľa počtu zamestnancov*
Zdroj: *vlastný výskum*

[9] Do skupiny mikropodnikov patria podniky, ktoré zamestnajú max. 9 zamestnancov.

Pomocou šiestej otázky v dotazníku som chcela zistiť, ktorý je najrozšírenejší hospodársky sektor vo vybraných okresoch. Z poznatkov výskumu vyplýva, že 34,38% z celkového počtu opýtaných podnikov patrí do sektora služieb. Môže to byť preto, lebo skúmaný región sa považuje za známu turistickú oblasť na Slovensku, a tiež aj tým, že 21. storočie sa charakterizuje rozšírením sektora služieb v hospodárstve. Podiel podnikov pôsobiacich v oblasti služieb v Komárňanskom okrese podľa vyplnených dotazníkov je 34,91%, v Novozámockom okrese 33,93%.

PREJAVY NEGATÍVNYCH VPLYVOV HOSPODÁRSKEJ KRÍZY NA MALÉ A STREDNÉ PODNIKY SKÚMANÝCH OKRESOV

Pomocou siedmej otázky v dotazníku som skúmala, ako ovplyvnila hospodárska kríza pôsobenia malých a stredných podnikov vo vybranom regióne. Z odpovedí na túto otázku vyplýva, že 86,13% opýtaných firiem jednoznačne hovorí o nepriaznivom dopade hospodárskej krízy na pôsobenie podniku, osobitne pri podnikoch Komárňanskom okresu je to takto považuj 85,34% opýtaných firiem, v Novozámockom okresu 86,79% . Podľa 8,20% z celkového počtu opýtaných respondentov hospodárska kríza neovplyvnila pôsobenie podniku a 5,66% celkových opýtaných firiem hovorí a priaznivom dopade hospodárskej krízy na pôsobenie podniku. Opýtané podniky mali možnosť v ôsmej otázke dotazníka vyjadriť sa k tomu, v čom presne pociťovali dopad hospodárskej krízy, aké opatrenia prijali na zmiernenie krízy. Tu si respondenti mohli označiť viac odpovedí. Z 512 skúmaných malých a stredných podnikov vo vybraných dvoch okresoch slovensko – maďarskej pohraničnej oblasti 441 podnikov zaznamenalo negatívny vplyv hospodárskej krízy na pôsobenie podniku. Nakoľko si pri ôsmej otázke respondenti mohli označiť viac odpovedí, pri prepočte jednotlivých hodnôt na percentá ich súčet nie je 100%, ale viac. Podľa skúmaných podnikov (graf č. 2) negatívny vplyv hospodárskej krízy v Komárňanskom okrese sa najviac ukázal v znížení miezd zamestnancom (92,42%).



Graf č. 2: *Prejav negatívnych vplyvov hospodárskej krízy na pôsobenie malých a stredných podnikov v Komárňanskom a Novozámockom okrese*
Zdroj: *vlastný výskum*

Na druhom mieste v tom istom okrese sa nachádza zníženie tržieb (87,37%) v priemere o 47 %, na treťom mieste pokles objednávok, resp. menej hostí. V Novozámockom okrese bola situácia trochu iná, podľa opýtaných hospodárskych subjektov sa v dôsledku krízy museli znížiť počet odpracovaných hodín zamestnancom (90,53%). Tiež zaznamenali veľký pokles v počte a objeme objednávok (79,01%), a 77,37% opýtaných podnikov v Novozámockom okrese zaznamenal pokles tržieb priemerne o 45 %.

ZÁVER

Hospodárska kríza nemilostne zastihla podniky Komárňanského a Novozámockého okresu. V medziročnom porovnaní s rokom 2008 sa v priemere počet podnikov Komárňanského okresu znížilo o 4,73 %, v Novozámockom okrese sa znížilo o 3,31 % v roku 2009, čo vo veľkej miere súvisí s dopadom hospodárskej krízy na podniky regiónu. Aj tí podniky pocítili následky krízy, ktorí boli životaschopnejší, kvôli čoraz menej objednávok boli nútení prepúšťať svojich zamestnancov. Hromadné prepúšťanie prinieslo so sebou rapídne zvýšenie miery nezamestnanosti, ktorá bola najvyššia v Komárňanskom i Novozámockom okrese vo februári 2010, a to v poradí 16,56 % a 13,69 %. V menovaných okresoch sa ekonomika začala stabilizovať koncom prvého kvartálu 2010.

Získanie primárnych údajov sa uskutočnilo formou dopytovania sa, vypĺňaním dotazníkov v intervale od apríla 2010 do augusta 2010 v dvoch okresoch slovensko – maďarskej pohraničnej oblasti, a to v okrese Komárno a v okrese Nové Zámky. Medzi respondentmi neboli rovnomerne zastúpené obe okresy. Z celkového počtu 512 opýtaných podnikov 45,31% tvorili opýtané firmy z Komárňanského okresu a 54,29% z okresu Nové Zámky. V skúmaných okresoch je prevládajúcou právnickou formou forma spoločnosti s ručením obmedzeným. V oboch okresoch nadpolovičná väčšina podnikov v rámci sektora malých a stredných podnikov patrí – podľa kritérií Európskej komisie – do skupiny mikro podnikov. O nepriaznivom dopade hospodárskej krízy na pôsobenie podniku svedčí 87,13% celkového počtu opýtaných podnikov.

Vzhľadom na budúcnosť považujem za dôležité monitorovanie situácií podnikov týchto okresov, a podrobnejšiu analýzu dopadov krízy, napr. či museli reorganizovať štruktúru podnikov, aké opatrenia prijali a tie sa ako ujali atď.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1) DZIANOVÁ, O. – MIKUŠ, Ľ. 2010. *Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR v 1. štvrťroku 2010.* [cit. 2010-08-25, 12:46] Dostupné na internete: http://portal.statistics.sk/files/Odborny/odb_410/el_publikacie/Vladna - sprava/statistická-sprava/_1q_2010.pdf
2) JAHNÁTEK. Ľ. (Minister hospodárstva SR) 2009. *Investície a globálna ekonomická kríza na Slovensku.* [cit. 2010-08-17, 10:39] Dostupné na internete: http://www.mpa.sk/clanky/s1/makroekonomika-slovenska/text110.html
3) LANÁK, J. 2010. *Nitriansky samosprávny kraj „Kraj investičných príležitostí"* [cit. 2010-08-11, 13:25] Dostupné na internete: http://www.unsk.sk/files/regionalny/Podklady/NSK_KIP.pdf
4) Mestská a obecná štatistika 2008. [cit. 2010-08-10, 10:33] Dostupné na internete: http://app.statistics.sk/mosmis/sk/run.html

5) Regionálne štatistické údaje 2008. [cit. 2010-08-10, 12:10] Dostupné na internete: http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/
6) Nitriansky kraj(mapa) Dostupné na internete**:** http://www.galeriaslovakia.sk/show.php?typ=kraj&id2=NRK
7) Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Komárno (štatistické údaje) [cit. 2010-09-18, 13:23] Dostupné na internete: http://www.knupsvr.sk/index.php?co=sto
8) Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Nové Zámky (štatistické údaje) [cit. 2010-09-18, 13:40] Dostupné na internete: http://www.upsvarnz.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=127

APLIKÁCIA TEÓRIE HIER VO FINANČNOM MANAŽMENTE
GAME THEORY APPLICATION TO FINANCIAL MANAGEMENT

Juraj Krajniak [1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
game theory, financial management, financial crisis, strategy
JEL Klasifikácia
G30, C72,
ABSTRAKT
One of the consequences of the financial crisis is reinforcement of financial manager position. The game theory increases its importance also. With game theory application, financial manager´s sphere of action is gaining wider range and can be better prepared to fulfill the strategic tasks. A very practical consequence of the game theory is that the concept of rationality now has a wider interpretation; behavior which used to be classified as irrational has become understandable and rational. Game theory may offer financial manager unconventional options such as that a firm operating in an imperfectly competitive market can increase its profits by changing its cost structure, even if its unit production cost increases as a result. Even if average costs thereby go up, losses due to inefficient production can be outweighed by the gains generated by competitors' less aggressive behavior.

ÚVOD

Finančná a ekonomická kríza sa naplno prejavila aj našom území. Názory na príčiny krízy ako aj na to, či už sme z krízy vonku a či kríza mala charakteristiku obyčajného alebo dvojitého „V / W" sa rozchádzajú, avšak ukazuje sa, že jeden z dôsledkov krízy je posilnenie pozície finančných manažérov vo firmách. Je prirodzené, že dôraz na predaj a výrobu v časoch hospodárskeho rastu sa v časoch recesie presúva na dôraz na *efektívnu* výrobu a predaj. Kým v časoch rastu je kľúčové byť konkurencieschopný najmä vo výnosoch, v časoch recesie ide najmä o prežitie, ktoré s prebujnenými nákladmi býva obvykle nemožné. Rozsah a sila dopadu krízy tieto charakteristiky ešte násobne umocnila. Finanční manažéri majú vďaka tomu vo väčšej miere ako tomu bolo pred krízou „právo veta", nakoľko neefektívne projekty môžu znamenať fatálne dôsledky pre firmu ako sa ukázalo v posledných rokoch.

Odľahčene by sa dalo povedať, že finančný manažment „vyrástol" na kríze a je jedným z veľmi dynamicky rozvíjajúcich sa vedných odborov.

Za rovnako významný, aj keď v spojitosti s krízou nie tak často spomínaný, vedný odbor, považujem teóriu hier. Teória hier sa z pomerne špecificky matematickej vednej disciplíny rozšírila do oblastí, ktoré veľmi prakticky a významne ovplyvňujú životy, ekonomické a sociálne vzťahy ľudí. Nie dávno, v roku 2005, bola udelená Nobelova cena za ekonómiu Robertovi Aumannovi a Thomasovi Schellingovi za zvýšené porozumenie konfliktom a spoluprácu prostredníctvom analýzy teórie hier. Ich prínos, a podľa môjho názoru aj jeden z hlavných prínosov teórie hier ako takej, by sa dal definovať aj tak, že

[1] Ing. Juraj Krajniak, email: juraj@krajniak.sk, Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, školiteľ: doc. Ing. Jana Šnircová, PhD.

koncept racionality pri rozhodovaní ma teraz oveľa širší záber, pretože správanie, ktoré sa považovalo za iracionálne a teda nekalkulovateľné a neanalyzovateľné, sa vďaka výskumom teórie hier stalo racionálnym a pochopiteľným. Teória hier nám umožňuje nájsť a pochopiť systematickosť a logiku aj vo vzťahoch a situáciách, ktoré navonok pôsobia náhodne, nepravdepodobne a nepredvídateľne, čo sú charakteristiky, ktoré sme veľmi často mohli nájsť v spojitosti s finančnou krízou.

TEÓRIA HIER

Teória hier je odvetvím aplikovanej matematiky. Používa modely na skúmanie interakcií s formalizovanou štruktúrou pohnútok - hier. Teória hier skúma predpokladané a skutočné správanie sa jednotlivcov v hrách, rovnako ako aj optimálne stratégie. Analyzuje výsledky rozhodovacieho procesu, v ktorom sa stretnú racionálne mysliaci aktéri, ktorých nazývame hráči. Teória hier je základ, ktorý môže pomôcť pochopiť situáciu, v ktorej sa manažér nachádza a správne aplikovať jeho manažérske schopnosti. Teória hier tvorí abstraktný rámec na analýzu strategických situácií, ktoré zahŕňajú rozhodovanie viacerých osôb. Konflikt, kooperácia, koordinácia, vyjednávania, aukcie a (tichá) komunikácia sú oblasti, ktoré sa dajú v tomto rámci úspešne analyzovať. Teória hier analyzuje situácie, v ktorých sa dvaja alebo viacerí hráči (jednotlivci, firmy, politické strany, štáty) rozhodujú strategicky. V takýchto situáciách výsledok činnosti hráča závisí aj od rozhodnutia (a teda činnosti) ostatných hráčov. Pri voľbe akcie je potrebné myslieť na to, akú akciu zvolia ostatní, ktorí taktiež pri výbere svojej akcie myslia na to, akú akciu zvolia ostatní, atď. Teória hier ponúka viacero predstáv a náhľadov uľahčujúcich pochopenie takýchto situácií a voľbu lepších strategických rozhodnutí.

V počiatkoch teórie hier stáli výstupy na pomerne veľa predpokladoch, ktoré v reálnom živote neboli dosiahnuteľné, napr. plná racionalita hráčov, presné poznanie úžitku... V praxi sa jej výsledky aplikovali ťažko, avšak vývojom teórie došlo k mnohým veľmi praktickým záverom, ku ktorým sa dospelo práve tým, že s neskorším vývojom teórie sa viac počítalo s reálnymi východiskami, ktoré život a sociálne a ekonomické vzťahy prinášajú.

Thomas Shelling[2] ponúka presvedčivú vedeckú argumentáciu na veľmi praktickú metódu: v určitých prípadoch je možné podporiť úspech zmluvy rozčlenením jedného rozsiahleho prípadu na viaceré parciálne zložky.

Robert J. Aumann[3] analýzou opakovaných hier riešil otázku vzájomnej dôvery v obchodných vzťahoch. Dlhodobé vzťahy môžu prinášať oveľa vyšší úžitok, nakoľko strany sú ochotné prijať stratégiu, ktorá by v jednorazovom vzťahu mohla byť použitá proti nim. Výstupom jeho analýzy je napríklad aj téza: „Z mečov sa môžu ukuť radlá v prípade, ak existuje centrálna vláda – pán, ktorý je rešpektovaný všetkými. V prípade ak pán chýba, môže byť aj mier – nikto nezdvihne proti inému meč. Avšak meče musia byť prítomné, nemôžu byť prekované na radlá, a národy sa musia učiť vojne, aby nebojovali!“ Prínosnými myšlienkami je aj jeho definícia „silnej rovnováhy“, v ktorej rovnováha nastáva vtedy, keď jednotlivec nejde proti ostatným.

[2] Schelling, T. An astonishing sixty years: The Legacy of Hiroshima. Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel Lecture, December 8, 2005

[3] Aumann, R. War and piece. Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel Lecture1, December 8, 2005

Títo vedci ďalšími analýzami ukázali, že firma pôsobiaca v nedokonalej konkurencii môže zvýšiť svoje zisky zdanlivo absurdným a „neekonomickým“ spôsobom, a to tak, že zmení štruktúru nákladov smerom k ich zvýšeniu. Náklady na jednotku jej vzrastú napríklad v dôsledku veľkej investície, avšak straty z neefektívnej výroby môžu byť prevážené ziskami z menej agresívneho správania konkurenta.

John C. Harsanyi[4] priniesol metódu na skúmanie vzťahov, kde nie sú známe motivácie jednotlivých hráčov, prípadne ich motivácie sa v čase menia. V tomto prípade išlo o zmenu z hry s neúplnými informáciami na hru s nepresnými informáciami. Zdanlivo malý krôčik, avšak s významnými praktickými dôsledkami.

Avinash Dixit a Susan Skeath charakterizujú rôzne typy hier podľa rôznych vstupov, ktoré zároveň pomáhajú manažérovi objasniť jeho pozíciu v hre (manažérskej situácii). Charakteristiku vstupov s použitím práce autorov je možné definovať ako: [5]

A) Strategické prostredie

Hráči: Účastníci vzťahov v okolí manažéra. Konkurenti, spolupracovníci, zamestnanci....

Stratégie: Sú možnosti dostupné hráčom pri ich rozhodovaní. Stratégia je skôr pojem používaný v dlhodobom horizonte alebo na širšie súvislosti, t.j. mal by sa použiť skôr na opakované dlhodobé hry. Na krátkodobé hry by sa mal použiť pojem taktika (operatíva). V teórii hier sa však používa len pojem stratégia.

Úžitok: Možný prínos hráčov pri rôznych rozhodnutiach predstavuje úžitok. Úžitok je kritériom pre rozhodnutie. Stanovenie úžitku pri rôznych možnostiach pre rôznych hráčov umožňuje stanoviť najpravdepodobnejšie správanie a prijať správne rozhodnutie.

B) Pravidlá

Postupnosť ťahov: Sú ťahy postupné alebo simultánne? Niektoré manažérske rozhodnutia sa uskutočňujú ako reakcia na správanie ostatných hráčov (zamestnancov, nižších manažérov, konkurencie...) napr. zavedenie systému odmien vyvolá reakciu u zamestnancov a niektoré rozhodnutia (činnosti manažéra) sú súbežné so správaním sa ostatných hráčov (napr. príprava vyjednávania – všetky strany naraz posilňujú svoju pozíciu). Tieto situácie vyžadujú odlišný prístup manažéra. Pokiaľ pri postupných ťahoch manažér zvažuje otázku, ako budú ostatní hráči reagovať na jeho rozhodnutie a podľa toho rozhodnutie prispôsobí, pri súbežných ťahoch musí zvažovať, čo jeho iný hráč robí práve teraz.

Je výhodnejšie ťahať prvý, alebo druhý?... Hrá sa hra jeden krát, alebo opakovane? S rovnakými alebo inými hráčmi? V jednorazových hrách hráči o sebe väčšinou nemajú veľa informácií (skúseností). Jednorazová hra motivuje skôr k hre s nulovým súčtom. Opakované hry motivujú skôr k hre s nenulovým súčtom, kde hráči môžu získať viac. Vyžaduje však vstupy (napr. dôvera, predvídateľnosť...), ktoré pri jednorazovej hre je možné získať len ťažko.

Podstata konfliktu a spolupráce: Majú hráči záujem spolupracovať alebo je medzi nimi konflikt? Motivácia hráčov významne ovplyvňuje rozhodnutia. Takzvané hry s nulovým súčtom, kde jeden vyhrá na úkor druhého motivujú k úplne inému typu manažérskych rozhodnutí ako hry s nenulovým súčtom, kde všetci hráči môžu spoločne získať. Väčšina ekonomických situácií má nenulový súčet, takže spolupráca hráčov prináša väčší prospech. Avšak konkurenti rôznej sily, motivácie a ochoty použiť krajné metódy existujú v externom aj internom prostredí firmy, a preto je potrebné použiť inú stratégiu podľa charakteru situácie.

Informačné podmienky: Majú hráči rovnaké a úplné informácie? Manipuláciu a klamanie je potrebné zobrať do úvahy pri rozhodovaní. Záujem spoluhráčov nemusí

[4] Harsanyi, J. Games with incomplete information. Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel Lecture, December 9, 1994

[5] Dixit, A. – Skeath, S.: Games of strategy. 2 edition. W.W. Norton & Company, 2004, 688 s. ISBN 978-0393924992

korešpondovať so záujmom manažéra. Zamestnanci, obchodní partneri môžu mať záujem na nesprávnom informovaní manažéra a využiť klamanie na presadzovanie svojich záujmov. Všetky tieto skutočnosti je potrebné pri hre analyzovať.

Pravidlá hry: Sú pravidlá hry fixné alebo je s nimi možné manipulovať? Pochopenie tohto rozmeru hry pomáha správne reagovať. Pri zmene pravidiel môžu byť manažérske rozhodnutia neefektívne, alebo práve zmena pravidiel môže pomôcť manažérovi pri prijímaní manažérskych opatrení, resp. môže ho dostať do výhodnejšej pozície. Častokrát je hlavným kritériom úspechu práve správna definícia (vybojovanie) pravidiel hry.

Je možné vynútiť pravidlá a spoluprácu? Hry, kde hráči spolupracujú, sa v teórii hier nazývajú kooperatívne a nespolupracujúci hráči sú súčasťou nekooperatívnych hier. Pri kooperatívnych hrách je väčšia pravdepodobnosť, že hra bude možná s nenulovým súčtom. A tým aj väčší prínos pre hráčov. Zamestnávateľ má možnosti vynútiť spoluprácu u svojich zamestnancov, avšak u líniových manažérov na tej istej úrovni nie. Tomu musí prispôsobiť svoju stratégiu.

C) Predpoklady

Racionalita: Pri stanovovaní predpokladov je potrebné zohľadniť racionalitu hráčov, ktorá znamená, či a do akej miery sú hráči schopní uvedomiť si svoje postavenie, úžitok, okolie a či sú schopní sa na základe týchto vstupov rozhodnúť pre riešenie, ktoré im prinesie najväčší úžitok.

Všeobecná znalosť pravidiel a podmienok: Schopnosť posúdiť, čo je možné očakávať od spoluhráčov. Teória hier nedáva odpovede bez poznania všetkých manažérskych teórií. Bez znalostí je len prázdnou štruktúrou. Na základe manažérskych znalostí dopĺňa manažér do štruktúry teórie hier, aký úžitok predpokladá pre hráčov, navrhuje stratégie a posudzuje stav vonkajšieho okolia.

Rovnováha: Čo je výsledkom hry, keď na seba vplývajú stratégie hráčov? Odpoveďou je rovnováha. Rovnováha znamená, že každý hráč používa stratégiu, ktorá je najlepšou odpoveďou na stratégiu ostatných hráčov. Neznamená, že sa vývoj zastavil a nemení sa, ale že hráči sú v situácii, ktorá je pre nich najlepšia. V teórii hier platí, že definícia rovnováhy nie je zložitá. Oveľa zložitejšie je definovanie a pochopenie pravidiel hry.

V závislosti od vstupov existujú potom rôzne typy hier, napr.: kooperatívne a nekooperatívne hry, symetrické a asymetrické hry, hry s nulovým a nenulovým súčtom, simultánne a ťahové (sekvenčné) hry, hry s úplnými a neúplnými informáciami, nekonečne dlhé hry...

Väzňova dilema – príklad hry.

Strategická hra sa skladá:

- z množiny hráčov: {Hráč 1, Hráč 2, . . . , Hráč n}
- pre každého hráča z množiny čistých stratégií (úplný opis toho, čo hráči môžu robiť): S1, S2, . . . , Sn
- pre každého hráča z preferencií ku množine úžitkov: u_i (s_1, $s_{2,...,}$ $s_{n)}$, pričom $s_1 \in S_{1,}$ $s_2 \in S_{2,...,}$ si $\in S_{i\ u2}$

Hra je definovaná týmito vstupmi:

- simultánnym pohybom: každý hráč vyberá svoju stratégiu bez znalosti o výbere stratégie ostatných hráčov
- kompletné informácie: stratégie hráčov a úžitok sú všeobecnou znalosťou pre všetkých hráčov
- predpoklady hráčov:

  - racionalita: každý hráč maximalizuje svoj úžitok; hráči vedia perfektne zvážiť svoje možnosti
  - každý hráč vie o tom inom, že je racionálny
- spolupráca/konkurencia: hráči si konkurujú
- priebeh hry:
  - každý hráč $_i$ si vyberá stratégiu s_i bez znalosti o výbere stratégie ostatných hráčov
  - následne má každý s hráčov $_i$ úžitok (prevezme svoju výplatu)
  - hra končí

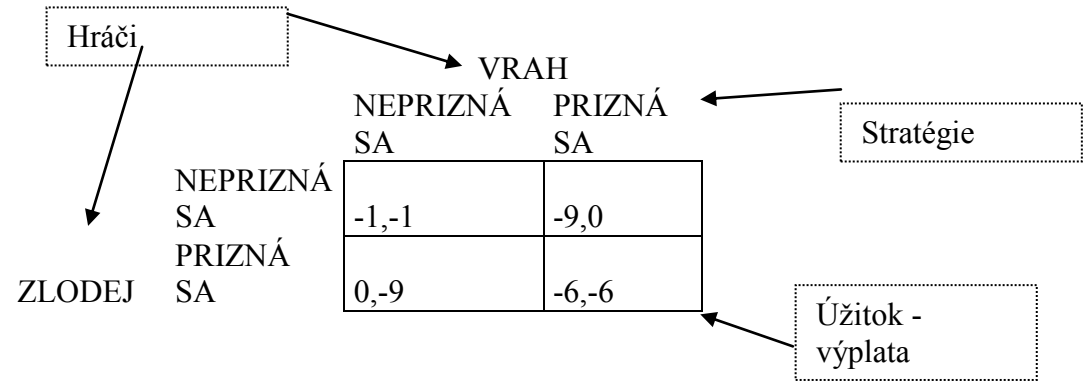
Akcia je nazývaná stratégia. Profil akcie, ktorý pozostáva z jednej akcie pre každého hráča sa nazýva profil stratégie. Množina všetkých čistých strategických profilov v hre je kartézsky súčin S = S1 x . . . x Sn množín čistých stratégii hráčov. Označíme túto hru ako G = {1, 2, . . . , n; S1, S2, . . . , Sn; u_1,u_2, . . . , u_n }.

Jedným z najčastejšie rozoberaných príkladom v teórii hier je Väzňova dilema. [6] Je prezentovaná prostredníctvom príhody o väzňoch, po ktorých je pomenovaná. Dvaja podozriví zo spáchania závažného zločinu, Zlodej (Z) a Vrah (V) sú držaní v rôznych celách a nevedia, ako vypovedá ten druhý. Polícia však nemá dostatok dôkazov a jediný spôsob, ako im dokázať zločin, je ten, že sa niektorý z väzňov prizná. Každý z podozrivých ma teda dve možnosti: buď sa prizná (P) alebo sa neprizná (N). V tejto hre môžu nastať tieto tri situácie:

- ani jeden sa neprizná a oboch odsúdia na menší trest po 1 roku väzenia
- jeden z nich sa prizná a druhý nie, a tak ten, ktorý sa neprizná si odsedí 9 rokov a zradcu prepustia
- obaja sa priznajú a odsedia si po 6 rokov

Hráči: N = {Z, V}
$S_Z = S_V$ = {P, N}
S = {(P, P), (P, N), (N, P), (N,N)}
u_Z(N, N) = u_V(N, N) = -1
u_Z (P, N) = u_V (N, P) = 0
u_Z (N, P) = u_V (P, N) = -9
u_Z (P, P) = u_V (P, P) = -6

Tabuľka 1



[6] Pekár, J. Teória hier. <http://www.defm.fmph.uniba.sk/~pekar/Games/gamesmng09.htm>, 19.1.2008

Čísla v tabuľke ukazujú počet rokov vo väzení. Všetky sú záporné okrem situácie, keď sa jeden z hráčov prizná a jeho partner nie. Obaja zvažujú, čo urobiť. Ak sa Zlodej prizná, tak sa oplatí priznať aj Vrahovi. Ak sa Zlodej neprizná, tak Vrahovi sa opäť oplatí priznať. Keďže je hra symetrická, tak to isté platí aj pre Vraha. Čo bude výsledkom hry?

Pomôcť nám môže tzv. ostro dominantná stratégia. Je to stratégia, v ktorej úžitky pri zvolenej stratégii sú vždy výhodnejšie nech protihráč zvolí akúkoľvek stratégiu - $u_{i1}(s_{i1}) > u_{i2}(s_{i2})$ – stratégia s_{i1} je striktne dominantná stratégia.

V hre Väzňova dilema je druhá stratégia v hre – priznať sa, ostro dominantná nad stratégiou nepriznať sa. Toto platí pre oboch hráčov. Pretože ak sa Zlodej prizná, tak jeho úžitok pri oboch stratégiách Vraha je vyšší ako keby sa nepriznal (0 oproti -1, -6 oproti -9). Takto sme našli rovnováhu v tejto hre – obaja väzni sa priznajú a odsedia si 6 rokov.

Z tohto príkladu je možné vyvodiť záver: ak máte dominantnú stratégiu, použite ju, ak má váš konkurent dominantnú stratégiu – zabráňte mu v jej použití.

Závery ďalšieho postupu v teórii hier hovoria, že ostro dominantnú stratégiu racionálny hráč nepoužíva, pokiaľ je možné ostro dominantnú stratégiu eliminovať. Racionálny hráč používa slabo dominantnú stratégiu, pretože sa predpokladá, že ostro dominantnú stratégiu jeho protihráč eliminuje. Dôležité je však, či naozaj chápeme pravdivé úžitky protihráča a jeho naozajstné motivácie. Slabo dominantná stratégia je vtedy, keď úžitky pri zvolenej stratégii sú vždy výhodnejšie alebo rovnaké ako ostatné stratégie - $u_{i1}(s_{i1}) >= u_{i2}(s_{i2})$ – stratégia s_{i1} je slabo dominantná stratégia.

Prelomovým bodom v definícii rovnováhy bola Nashova definícia rovnováhy ako strategického profilu, v ktorom rovnováha nastáva v bode, kde ak 1. hráč zvolí svoju stratégiu, tak 2. hráč má najväčší úžitok pri zvolení svojej stratégie ako reakcie na stratégiu 1.hráča. Úžitok 2. hráča pri voľbe svojej stratégie je z jeho možných reakcií na stratégiu 1. hráča najväčší. Je to vzájomne najlepšia odpoveď všetkých hráčov. Hráč nemôže získať viac jednostrannou deviáciou od rovnovážnej stratégie.

		Hráč2		
		D	E	F
Hráč1	A	0,4	4,0	3,3
	B	4,0	0,4	3,3
	C	3,3	3,3	3.5,3.6

Stratégia Bod C,F tabuľky je bod Nashovej rovnováhy. Žiaden z hráčov nemá motiváciu si vybrať odlišnú stratégiu.

Riešenie Väzňovej dilemy pomocou Nashovej rovnováhy (NE):

- (N, N) nie je NE, pretože ak si hráč 2 vyberie N, potom hráč 1 sa môže výhodne odchýliť a vyberie si P (-1 > -2).
- (N, P) nie je NE, pretože ak si hráč 2 vyberie P, potom hráč 1 môže dostať lepšiu výplatu ak si rovnako vyberie P.
- (P, N) nie je NE, pretože ak si hráč 1 vyberie P, potom hráč 2 môže dostať lepšiu výplatu, ak si rovnako vyberie P .
- (P, P) je jediným NE pretože (a) ak zvážime, že hráč 2 si vyberie P, potom 1 nemôže urobiť lepšie, než si tiež vybrať P (-6 > -9); a (b) za predpokladu, že hráč 1 si vyberie

P, hráč 2 nemôže urobiť lepšie, než si tiež vybrať P. Žiadny iný profil stratégie nie je NE:

Kedže toto vyčerpalo všetky možné profily stratégie, (P, P) je jediné Nashovo ekvilibrium tejto hry. Obaja podozriví sa teda priznajú a dostanú po 6 rokov väzenia aj keď najlepším spoločným výsledkom by bolo nepriznať sa.

Z praxe sa však natíska aj iné riešenie väzňovej dilemy, a to stratégia (N,N). V tejto stratégii by predsa väzni obišli najlepšie. Znamená to nesprávnosť teórie? Odpoveď je nie, ide len o modifikáciu hry, ktorú popísal už spomínaný nositeľ Nobelovej ceny Robert J. Aumann svojou analýzou opakovaných hier[7]. Išlo by o modifikáciu výhodnú pre priateľov recidivistov. Priateľov recidivistov som nespomenul náhodou, pretože Aumann sa zaoberal práve tým, že v prípade opakovaných vzťahov si môžu väzni otestovať svoju dôveru a keďže sú recidivisti (teda je pravdepodobné, že sa ešte v budúcnosti vo väzení stretnú) a kamaráti (teda zákon porušovali pri spoločných akciách a teda na seba veľa vedia) tak v prípade, ak sa jeden odchýli a prizná sa, druhý mu to v budúcnosti môže spočítať a potrestať ho za odchýlenie od najvýhodnejšej stratégie pre oboch. Ak sú teda priatelia, budú si dôverovať, a zvolia stratégiu (N,N)

V prípade, ak by sa teória hier javila ako príliš tematicky vzdialená od finančného manažmentu, je možné doplniť niektoré východiská, na ktorých stojí Aumannova analýza opakovaných hier. Počíta v nej s diskontným faktorom (pojem finančnému manažmentu veľmi blízky) a pravdepodobnosťou. Pravdepodobnosť opakovania hry musí byť vysoká a zároveň diskontný faktor budúcich úžitkov musí byť dostatočne nízky. Situácia, kedy východiská nie sú naplnené, môže byť prípad, ak sú väzni obvinení zo závažného zločinu, za ktorý im hrozí výnimočný trest. Pravdepodobnosť opakovania hry po napr. 25 rokoch je nízka a diskontný faktor je veľmi vysoký, pretože terajší úžitok je 25 rokov slobody a budúci úžitok je predpokladaný ako násobne nižší, resp. terajší úžitok je taký vysoký, že väzeň nepredpokladá, že niečo v budúcnosti by sa mu mohlo vyrovnať.

HRY VO FINANČNOM MANAŽMENTE

Teória hier sa zaoberá strategickými rozhodnutiami. Akékoľvek rozhodnutie vo firme sa prejaví v účtovníctve a financiách firmy, či už vo výške nákladov, výnosov alebo zmeny majetku alebo záväzkov. Následná analýza má vplyv na rozhodnutia manažmentu, ktoré majú strategický význam pre firmu.

Ako ukázala finančná kríza, aj vo finančnom manažmente je potrebné vziať do úvahy širšie okolnosti práce finančného manažéra ako „len“ kvalitu metódy, ktorú používa. Jednotliví účastníci môžu podvádzať, resp. neúmyselne poskytovať nesprávne informácie, ktoré im podstrčil ďalší účastník procesu s úmyslom podvádzať. Do hry vstupujú rôznorodé záujmy, ktoré spôsobujú odchýlku (asymetriu) v predpokladoch jednotlivých účastníkov procesov.

Zaujímavé interakcie vznikajú pri holdingových spoločnostiach. Napríklad pri finančných holdingoch majú jednotlivé dcérske spoločnosti pomerne veľkú mieru samostatnosti a materská spoločnosť ich môže riadiť len nepriamo prostredníctvom

[7] Aumann, R. War and piece. Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel Lecture1, December 8, 2005

menovania manažérov, čo však nie je možné robiť veľmi často. Sú aj ďalšie možnosti ovplyvňovania, napr. cez poskytované financovanie....

Strategické prostredie hry aplikovanej vo finančnom manažmente by sa dalo charakterizovať takto:

Hráči: finančný manažér (leader), finanční manažéri v dcérskych firmách v holdingu (zabezpečujú informácie o dcérskych spoločnostiach), finančné oddelenie (spracúva informácie), ostatné oddelenia vo firme a dcérskych spoločnostiach (poskytujú informácie)...
Stratégie: napr. podvádzať/nepodvádzať, byť konzervatívny/optimistický, podporovať leadera/nahradiť leadera...
Úžitok: subjektívny prínos pre hráča, ktorým môže byť prospech firmy, ale aj osobná mzda, výhody poskytnuté hráčom, ktorý má iný záujem ako leader...

V konkrétnom modelovom príklade máme dvoch hráčov - finančných manažérov v dvoch dcérskych spoločnostiach, ktoré realizujú rovnakú produkciu v rôznych krajinách. Obdržali informáciu, že materská spoločnosť sa dostala do finančných problémov a bude musieť jednu dcéru predať. Každý z manažérov má k dispozícii 2 stratégie: pokračovať ďalej v stratégii maximalizácie hodnoty pre holding (budeme nazývať „bez zmeny“) alebo realizovať stratégiu znižovania momentálnej trhovej hodnoty svojej dcérskej spoločnosti, aby sa rozhodnutie o predaji javilo ako neefektívne (budeme nazývať „manipulácia“).

Tabuľka 2

Hráči

Manažér 2

Stratégie

Manažér 1		**b**ez zmeny	**m**anipulácia
	bez zmeny	-3,-3	-9,0
	manipulácia	0,-9	-6,-6

Úžitok - výplata

V prípade, ak manažéri nezmenia stratégiu, dostávajú sa obaja do rizika zmeny majiteľa a v nadväznosti na to aj do rizika zmeny finančného manažéra (úžitok -3).
V prípade ak jeden z manažérov manipuluje a druhý nie, manipulácia bude viesť k predaju druhej dcéry a manipulujúci manažér ostáva v pozícii (výplata 0) a manažér predanej firmy s veľkou pravdepodobnosťou končí (úžitok -9).
V prípade, ak budú manipulovať obaja manažéri, dostávajú sa obaja do rizika zmeny majiteľa a v nadväznosti na to aj do rizika zmeny finančného manažéra. Navyše, ak sa príde na ich manipuláciu, môžu skončiť aj v prípade, ak ich firma nebude predaná (úžitok -6).
Hráči: N = {M1, M2}
$S_Z = S_V = \{b, m\}$
$S = \{(b, b), (b, m), (m, b), (m, m)\}$
$U_{M1}(b, b) = U_{M2}(b, b) = -3$
$U_{M1}(b, m) = U_{M2}(m, b) = -9$
$U_{M1}(m, b) = U_{M2}(b, m) = 0$

U_{M1} (m, m) = U_{M2} (m, m) = -6

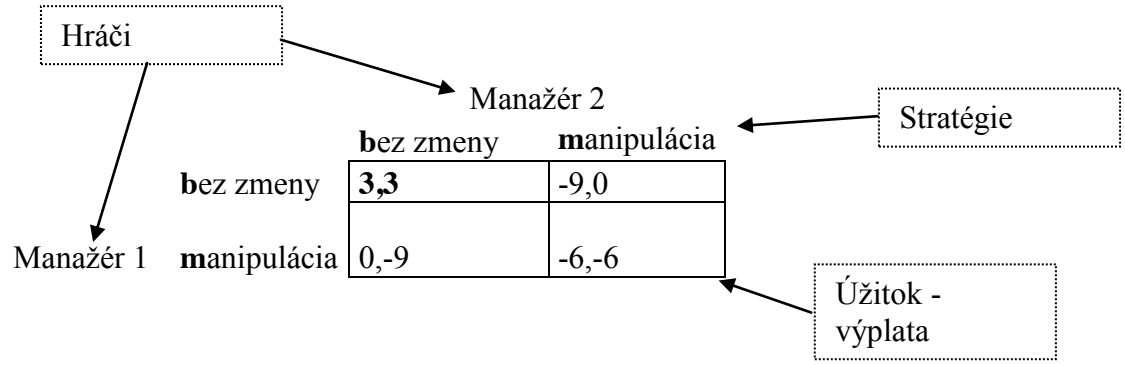
Keď sa pozrieme na tabuľku, opäť vidíme hru typu väzňovej dilemy. Ostro dominantná stratégia je u oboch manipulácia. Nashova rovnováha je opäť manipulácia u oboch.

V tejto hre sme stanovili viacero predpokladov, napr. symetrickosť, výšku výplat, možné stratégie..., ktoré v reálnej situácii nemusia byť pravdivé. Toto zjednodušenie nám však zároveň poskytuje možnosť sledovať zmeny správania, resp. optimálnych stratégií hráčov pri zmene pravidiel hry.

Zmena úžitku (ohybnosť rovnováhy)

Predstavme si, že finanční manažéri holdingu sú všeobecne uznávaní a ani pri predaji podniku sa nepredpokladá zmena manažéra. Zmena manažéra by však prichádzala do úvahy, ak by jeho firma dosahovala výrazne horšie výsledky ako druhá, čomu by sa dalo predísť manipuláciou smerom k zlepšeniu obrazu svojej firmy. Opätovne sú teda k dispozícii dve stratégie *bez zmeny* alebo *manipulácia*. Výplaty sa však zmenili a v prípade, ak obaja manažéri nebudú manipulovať, mohli by dosiahnuť tzv. winwin výsledok, t.j. najlepší úžitok pre oboch. V prípade manipulácie by mohli uškodiť druhému manažérovi a v prípade, ak by manipulovali obaja, uškodiť to môže obom manažérom.

Tabuľka 2



Hráči: N = {M1, M2}
$S_Z = S_V$ = {b, m}
S = {(b, b), (b, m), (m, b), (m, m)}
U_{M1} (b, b) = U_{M2} (b, b) = 3
U_{M1} (b, m) = U_{M2} (m, b) = -9
U_{M1} (m, b) = U_{M2} (b, m) = 0
U_{M1} (m, m) = U_{M2} (m, m) = -6

Zmenou úžitku sa vytvorila nová Nashova rovnováha okrem *manipulácie* u oboch (m, m), a to *bez zmeny* u oboch (b, b). Pri voľbe stratégie však hráči vezmú do úvahy, že pri voľbe stratégie *bez zmeny* im hrozí najhorší úžitok, ak sa protihráč odkloní a bude manipulovať, a preto smeruje výsledok k obojstrannej *manipulácii*.

V tomto prípade je výsledok signálom pre leadera (finančného manažéra materskej spoločnosti), že je potrebné zmeniť pravidlá hry a úžitky pre hráčov, pretože pravdepodobný

výsledok (manipulácia) má veľmi nízky úžitok v hre materská firma vs. dcérske firmy holdingu. Dosiahnuť sa to dá priamym vstupom do hry, a to napr. dohodou vysokého odstupného pre manažérov v prípade ich odchodu z firmy, pretože potom sa negatívny úžitok z odchodu zmierni, alebo nepriamym vstupom s využitím moderných poznatkov teórie hier, a to napr. vytvorením predpokladov pre výhody dlhodobých hier tak, aby pravdepodobnosť opakovania a diskontovaný budúci úžitok boli vysoké. Netradičnou metódou by mohol byť aj dočasný menší dôraz na hodnotenie hospodárenia a trhovej hodnoty firiem, ktoré síce znamená negatívum z pohľadu obmedzených podkladov pre prijímanie rozhodnutí, avšak tieto straty môžu byť prevážené ziskami z menej agresívneho vnútorného konkurenčného boja.

ZÁVER

Kým finančná kríza pozdvihla pozíciu finančného manažéra v rámci podniku, teória hier stavia finančného manažéra do oveľa komplexnejšieho rámca vednej disciplíny ako takej. Úzko špecializovaný finančník sa touto optikou mení na manažéra so širokým záberom, pretože pri svojich úlohách musí hodnotiť multikriteriálne a multidisciplinárne otázky a správne určiť, aká hra sa hrá, kto sú v skutočnosti jej účastníci, aké majú záujmy, k čomu hra smeruje a k akému výsledku by mala smerovať podľa predstáv manažéra.

Použitá literatúra:

1. Dixit, A., Skeath, S. Games of strategy. 2 edition. W.W. Norton & Company, 2004, ISBN 978-0393924992
2. Chobot, M., Turnovec, F., Ulašín, V. Teória hier a rozhodovania. Vydavateľstvo ALFA, 1991, ISBN 80-05-00702-7
3. Advanced information on the Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel: Robert Aumann's and Thomas Schelling's Contributions to Game Theory: Analyses of Conflict and Cooperation, 10 October 2005
4. Aumann, R. War and piece. Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel Lecture1, December 8, 2005
5. Schelling, T. An astonishing sixty years: The Legacy of Hiroshima. Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel Lecture, December 8, 2005
6. Harsanyi, J. Games with incomplete information. Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel Lecture, December 9, 1994
7. Pekár, J. Teória hier. <http://www.defm.fmph.uniba.sk/~pekar/Games/gamesmng09.htm>, 19.1.2008

VÝZNAM DOMÉNOVÝCH MIEN V PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI PODNIKOV

IMPORTANCE OF DOMAIN NAMES FOR BUSINESS AKTIVITY

Martin Križan[1], Peter Fabian[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Domain name, value, industrial property, enterprice, mark

ABSTRAKT

Domain names represent a special category of intangible assets. According to its placement, this type of equity is closely connected to industrial rights where we can also add trade marks, business secret, know-how, patents, craft specimens, etc. The above mentioned types of equity participate significantly in goals achievement. In addition, they also represent values on which many companies have built basics of their current success. Domain names could be also placed into this category of equity.

ÚVOD

V dnešnom dynamicky rozvíjajúcom sa svete je vlastníctvo domén a prezentácia prostredníctvom nich na webe potrebou a zároveň nutnosťou k dosiahnutiu stanovených cieľov. Všetky väčšie spoločnosti si túto skutočnosť v dostatočnej miere uvedomujú a vyvíjajú aktivity aj v tomto smere. Web je dnes súčasťou každodenného obchodného života a doména umožňuje jednoznačnú identifikáciu akéhokoľvek podnikateľského subjektu v celosvetovej sieti - internet a zároveň prostredníctvom domén sú podnikové meno, jeho charakteristika, výsledky jeho podnikateľských činnosti alebo názvy produktov/ služieb na internete k dispozícii 24 hodín denne.

VÝZNAM DOMÉNOVÝCH MIEN V PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI PODNIKOV

Doménové mená predstavujú špeciálnu kategóriou nehmotných aktív. Tento druh majetku z hľadiska zaradenia úzko súvisí s priemyselnými právami, medzi ktoré môžeme začleniť napr. ochranné známky, obchodné tajomstvo, know how, patenty, úžitkové vzory a pod. Tieto menované druhy majetku sa svojim významom v značnej miere podieľajú na dosahovaní úspechov a zároveň predstavujú hodnoty, na ktorých mnohé podniky položili základy svojho dnešného úspechu. Do tejto kategórie majetku by sme mohli zaradiť aj doménové mená.

V dnešnom svete znamená doména a prezentácia na internete nevyhnutnosťou, pretože dosiahnutie úspechu v turbulentnom prostredí si vyžaduje realizovať svoje obchodné aktivity v širokom zábere jednak v reálnom, ale aj vo virtuálnom svete. Pre mnoho podnikateľských subjektov predstavuje doména nesmierne cenný majetok a zároveň kľúč k úspechu u

[1] Ing. KRIŽAN MARTIN, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemská cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: krizanmartin1@gmail.com

[2] Ing. FABIAN PETER, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemská cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: peter.fabian@interauditpo.sk

zákazníkov, pretože umožňuje zákazníkom sa orientovať v správnom smere, t.j. nájsť si cestu ku konkrétnemu podniku a jeho činnosti.

Doména, resp. doménové meno predstavuje reťazec znakov, ktorá určuje webovú adresu prezentácie podniku na internete. Môže sa skladať z max. 63 znakov anglickej abecedy, z číslic a pomlčky (a-z, 0-9, -). Text domény pritom nesmie byť hanlivý alebo vulgárny, nesmie obsahovať slová, mená, či názvy, ktorých použitie je v zjavnom rozpore so zásadami slušnosti, morálky, a poctivého obchodné styku.[3]

Hlavný význam doménových mien však spočíva v tom, že slúžia na označovanie subjektov, ich produktov, služieb a svoj význam majú najmä v prostredí internetu. Inak povedané ide o tzv. webové adresy, ktoré tvoria základ internetovej identity každého podniku vo virtuálnom svete a umožňujú mu zabezpečiť komunikáciu v tomto prostredí. Doména predstavuje akési logo alebo tzv. „ochrannú známku v internetovom prostredí“, ktorá umožní podniku si vytvoriť jedinečný a trvalý priestor na internete. Zároveň širokej verejnosti dáva možnosť rýchleho prístup k službám a produktom konkrétneho podniku. V niektorých prípadoch sa doménové meno môže stať aj súčasťou podnikovej identity, čím nadobudne nielen na svojej hodnote, ale hlavne môže prispieť k celkovej hodnote podniku.

Doména predstavuje pre podnik zároveň obrovský marketingový nástroj, ktorým sa môže lepšie prezentovať a súčasne nenúteným spôsobom dostať do povedomia širokej verejnosti[4]. Z tohto dôvodu by sme preto mali doménu uvádzať v spojitosti s podnikom všade kde je to len možné. Na vizitkách, na obaloch výrobkov, v inzerátoch, v reklamách, na reklamných predmetoch, v kontaktoch a pod.

Okrem marketingového hľadiska je potrebné si pri doménach uvedomovať aj ich právnu stránku. Z právneho hľadiska doménové mená veľmi úzko súvisia s kategóriou majetku označovanou ako priemyselné práva. Tieto práva slúžia na ochranu predmetov priemyselného vlastníctva, ktoré sa vytvárajú tvorivou duševnou činnosťou, majú priemyselné využitie a sú produktom mysle a intelektu. Predstavuje pre mnohé podniky veľmi vzácne hodnoty, ktoré môžu úplne odlíšiť podnikanie daného podniku od jeho konkurencie, (napr., pomáhajú podniku identifikovať jeho produkty a služby ako originálne u zákazníkov) alebo môžu tvoriť základné kamene nového podnikania a formulovať kľúčové časti dobrého a komplexného podnikateľského plánu.[5]

Konkrétne problematika doménových mien veľmi úzko súvisí práve s kategóriou priemyselných práv na označenie a to konkrétne s ochrannými známkami. Hneď na začiatku by som chcel poukázať na to, že v mnohých prípadoch sa môžeme stretnúť s tým, že domény sa niekedy označujú za akési internetové ochranné známky, ale je potrebné si uvedomiť, že medzi týmito právami sú značné rozdiely, ktoré si treba uvedomiť a nezamieňať si domény s ochrannými známkami. Domény na rozdiel od ochrannej známky môže mať aj subjekt, ktorý nemá právnu subjektivitu. Doménové meno tak ako ochranná známka môže mať neobmedzené trvanie, ale dôležitý rozdielny faktor, je v tom, že doménové meno má celosvetovú účinnosti, lebo je možné ho použiť kedykoľvek a kdekoľvek na svete, nemožno jeho používanie obmedziť na určité teritórium. Pri registrácii domén nie je žiadne preskúmanie a nemožnosť podať námietky či pripomienky. Doménové meno však možno previesť na iný subjekt. Je potrebné sa zmieniť aj o tom, že napriek tomu, že domény a ich počet dennodenne narastá, ich nadobúdanie a ich používanie nie je regulované štátom, nemá

[3] VOJČÍK, P. - MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 261 s. ISBN 80-89089-22-4

[4] Prečo je dôležité registrovať a vlastniť doménu. [cit. 2010-10-09]. [online]. Dostupné na internete: http://www.panavis.sk/35,0,Co-je-to-domena-.html

[5] Ochrana duševného vlastníctva. [cit. 2008-07-24]. [online]. Dostupné na internete: < http://www.nadsme.sk/?answer=29&question=13&inquiry=13&article=328&category=>

verejnoprávny charakter, t.j. nemajú právnu úpravu. Napriek absencii právnej úpravy sa nesmie používaním doménových mien však zasahovať do práv iných kategórii majetku[6].

Napriek zmieňovaným rozdielom medzi týmito dvoma právami je potrebné poznamenať, že obe práva t.j. ochranná známka a doménové meno zohrávajú pri dosiahnutí úspechu a budovaní hodnoty podniku svoju úlohu. Avšak stále sa môžeme stretnúť s množstvo subjektov, ktoré si neuvedomujú alebo inak povedané podceňujú význam vlastnej domény. V súčasnosti je bežné, že podniky pri svojej podnikateľskej aktivite používajú obchodného mena, rôzne značky na zviditeľnenie sa, logá a pod. Úspešnejšie podnikateľské subjekty okrem toho zároveň využívajú aj jednu alebo viacej ochranných známok, ktoré zastrešuje ich podnikateľskú činnosť. Okrem toho v súvislosti s výrobkami a službami ochranná známka zároveň v sebe stelesňujú vyjadrenie o určitých vlastnostiach, kvalite či úrovni výrobkov alebo služieb a predstavuje dôležitý prostriedok ochrany spotrebiteľa a samotného podniku. Nesmieme zabudnúť sa zmieniť o ich značnom vplyve na rozvoj obchodu a podnikania.[7]

Okrem týchto zmieňovaných aktív využívaných v podnikateľskej činnosti, je potrebné si uvedomiť, že budovanie úspechu, resp. základov dlhodobej prosperity podniku znamená budovať hodnotu podniku aj vo virtuálnom svete, t.j. vo svete internetu cez využívanie doménových mien. Dalo by sa teda povedať, že registrácia domény je pre úspešný podnik dôležitá a to hlavne po stránke právnej a majetkovej. Pretože ak podnik zvolí pri doméne - správny prístup, môže jej hodnota po pár rokoch úspešného podnikania narasť a v niektorých prípadoch sa môže stať významnou súčasťou podnikového portfólia, ktorým disponuje a buduje svoj úspech.

Domény predstavujú teda podnikový symbol – online značku v prostredí internetu. Ide o tzv. internetové meno podniku, ktoré časom pri správnom prístupe a používaní nadobúda na hodnote a v mnohých prípadoch sa zaraďuje medzi hodnotné aktíva podniku, ktoré má vo svojom vlastníctve. Domény vzhľadom na to, že ich využitie má význam najmä v prostredí internetu, dokážu nadobudnúť na svojej hodnote, a tým pádom prispievať k celkovej hodnote podniku. Je potrebné ešte podotknúť, že podnik môže mať vo svojom vlastníctve viacero domén, ktoré využíva pri svojej podnikateľskej činnosti. Jednak ich môže využívať na vlastnú prezentáciu a zároveň vlastniť aj také domény, ktoré nemajú spojitosť s ich podnikateľskou činnosťou, ale vlastní ich z dôvodu zhodnotenia finančných prostriedkov ich ďalším predajom. Samozrejme, že netreba vnímať domény ako predmety ďalších obchodov, ale hlavne ako nástroj samoprezentovania sa vo svete internetu, ale netreba však ani zabúdať, že doména sa môže stať cenným artiklom pri obchodovaní.

Z hľadiska rastu môžeme tzv. webové stránky zaradiť medzi rýchle rastúce komodity čo sa týka ich hodnoty. Ich hodnotu určuje trh – teda hodnota domény je taká, akú je ochotný niekto zaplatiť, resp. prenajať si ju. Pri najúspešnejších doménach sa ich hodnota šplhá k miliónovým hodnotám. Pre ilustráciu uvádzam v tabuľke č. 1 najhodnotnejšie domény, s ktorými sa môžeme vo virtuálnom svete stretnúť.

---

[6] VOJČÍK, P. - MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 261 s. ISBN 80-89089-22-4

[7] JAŠKO, J.: Ochranné známky. Dashöfer Holding, Ltd. &Verlag Dashöfer, vydavateľstvo s.r.o. 2006. 1 s.

Tabuľka č. 1 Najhodnotnejšie doménové mena na svete[8]

Poradie doménových mien	Cena v USD
1. Insure.com	16 miliónov
2. Sex.com	14 miliónov
3. Fund.com	10 miliónov
4. Porn.com	9,5 milióna
5. Business.com	7,5 milióna
6. Diamond.com	7,5 milióna
7. Beer.com	7 miliónov
8. Israel.com	5.88 milióna
9. Casino.com	5,5 milióna
10. Toys.com	5,1 milióna
11. Vodka.com	3 milióny

Z tejto tabuľky si môžeme všimnúť, že hodnota domén môže v niektorých prípadoch dosiahnuť značné hodnoty. Samozrejme si môžeme všimnúť, že ide o domény, ktoré síce nereprezentujú konkrétne žiadny známy podnik, ale vlastníctvo týchto domén má pre ich majiteľov dostatočnú hodnotu, ktorú v prípade potreby by vedeli rýchlo premeniť na finančné prostriedky.

Z toho vyplýva, že vlastníctvo doménových mien má pre podnikateľskú činnosti význam, nielen z hľadiska samotnej hodnoty, ktorú môžu niekedy domény dosiahnuť, ale hlavne pre možnosti, ktoré subjektu ponúkajú a tak môžu aj prispieť k tvorbe hodnoty samotného podniku. Okrem toho používanie domén v podnikaní môže prispieť:

- k budovaniu značky, resp. ochrannej známky
- zvyšovať povedomie o samotnom subjekte podnikania a jeho výsledkoch podnikateľskej činnosti.
- sú základom na budovanie imidžu a reputácie podniku vo virtuálnom prostredí,
- môžu byť predmetom licencie, a teda priamym zdrojom zisku z poplatkov,
- môžu sa stať cenným obchodným aktívom podniku.

ZÁVER

Podnik v dnešnej dobe pri budovaní svojho úspechu musí uvažovať o realizácii svojej činnosti aj vo virtuálnom svete, ktorý mu ponúka široké spektrum možností ako podporiť, resp. položiť základy budúceho úspechu. Pôsobiť, resp. realizovať svoje aktivity v tomto priestore umožňuje práve vlastníctvo domény – unikátneho mena, pod ktorým sa podnik prezentuje na internete a prostredníctvom ktorého je v kontakte nielen so zákazníkmi, ale aj s ostatnými subjektmi podnikateľskej činnosti.

[8] Kolik stojí a co umí 11 nejdražších domén světa:[cit. 2010-10-09]. [online]. Dostupné na internete: http://technet.idnes.cz/kolik-stoji-a-co-umi-11-nejdrazsich-domen-sveta-finance-sex-alkohol-a-hracky-1ro-/sw_internet.asp?c=A100319_013800_sw_internet_pka

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. VOJČÍK, P. - MIŠČÍKOVÁ, R.: Základy práva duševného vlastníctva. Typopress. 1. vydanie. 2004. 261 s. ISBN 80-89089-22-4
2. JAŠKO, J.: Ochranné známky. Dashöfer Holding, Ltd. &Verlag Dashöfer, vydavateľstvo s.r.o. 2006. 1 s.
3. Prečo je dôležité registrovať a vlastniť doménu. [cit. 2010-10-09]. [online]. Dostupné na internete: http://www.panavis.sk/35,0,Co-je-to-domena-.html
4. Ochrana duševného vlastníctva. [cit. 2008-07-24]. [online]. Dostupné na internete: <http://www.nadsme.sk/?answer=29&question=13&inquiry=13&article=328&categoy=>
5. Kolik stojí a co umí 11 nejdražších domén světa:[cit. 2010-10-09]. [online]. Dostupné na internete: http://technet.idnes.cz/kolik-stoji-a-co-umi-11-nejdrazsich-domen-sveta-finance-sex-alkohol-a-hracky-1ro-/sw_internet.asp?c=A100319_013800_sw_internet_pka

REŠPEKTOVANIE TEÓRIE V PRAXI DLHODOBÉHO FINANČNÉHO ROZHODOVANIA PODNIKOV[1]

RESPECT THE THEORY IN PRACTICE OF LONG -TERM CORPORATE FINANCIAL DECISION MAKING

Magdaléna Kubranová[2]

KEY WORDS
observation, realized research, capital budgeting decision, capital structure, profit and dividend policy, long-term financial planing,

JEL Klasifikácia G31, G32, M21

ABSTRACT

The corporation and academic sphere interactivity in the branches of science how is corporate finance or financial management is cardinal importance for research projects. The open relations between corporations and university has potencial to realize significant effect to both parties. The academic sphere is able to insert the substantial research effects while corporations can to bring the initiative motion and formulating the new tasks and afford facilities for research. This paper at first suggests to the level applying principles and theoretical base for long-term financial decision making in non-financial corporations and in the second place there are identifying barriers and priorities in the theory application of non-financial corporations.

ÚVOD

Výskum sa dnes nepovažuje za činnosť, pri ktorej sa výskumníci zaoberajú otázkami, ktoré nemajú nič spoločné s bežnou praxou. S výsledkami výskumu ekonomických vied sa stretávame na každom kroku. Výskumom dokážeme cielene získavať potrebné informácie, analyzovať každodennú situáciu, zodpovedať na otázky o príčinách a následkoch sledovaných udalostí. Použitím slova teória je naznačovaná určitá podobnosť uvažovania výskumníkov. Teória je najdôležitejším typom informácií vo vede. Na niekoľkých vybraných otázkach zo zrealizovaného dotazníkového prieskumu v oblasti kapitálového rozpočtovania, štruktúry kapitálu, dividendovej politiky, dlhodobého - strategického finančného plánovania priblížime úroveň uplatňovania teórie a vybraných metód v oblasti strategického finančného riadenia kapitálových obchodných spoločností a to akciová spoločnosť a spoločnosť s ručením obmedzeným. Z hľadiska realizovania výskumu i v oblasti finančného manažmentu podniku je potrebná nielen špecializácia, ale čoraz väčšia interdisciplinarita. Na základe empirického poznania a pozorovania sme sformulovali hypotézu, že podniková sféra sa príliš nezaoberá principiálnymi teoretickými postupmi v dlhodobom finančnom rozhodovaní. Z výskumu

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0165/08 „Interakcie rozpočtovo-kapitálových a finančných rozhodnutí a ich vplyv na rast trhovej hodnoty podniku“

[2] Ing. Magdaléna Kubranová, odborný asistent Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, tel. 02/672955659, e-mail: kubranova@euba.sk, školiteľ prof. Ing. Jozef Kráľovič, CSc.

realizovaného v 219 nefinančných podnikoch v SR v období február 2009 až august 2010 sme vybrali niekoľko prieskumných otázok, ktorými chceme formulovanú hypotézu potvrdiť alebo vyvrátiť.

EMPIRICKÉ POZNATKY Z POZOROVANIA

Súčasne môžeme konštatovať, že podniková sféra necíti dostatočnú zodpovednosť ani voči študentom univerzít a niekedy predčasne stráca záujem o spoluprácu. Naopak však často ani študenti nepreukazujú dostatok snahy, ak niektoré významné podniky ponúkajú riešenia svojich úloh napr. v rámci ŠVOČ. Ďalším empirickým poznatkom je skutočnosť, že kľúčový vzťah, ktorým je prepojenie medzi výskumno-vzdelávacím systémom a malými a strednými podnikmi v oblasti finančného manažmentu nie je v súčasnosti rozvinutý na požadovanej úrovni.

Vplyvom zmien v ekonomickom prostredí akými sú integrácia, globalizácia, liberalizácia, akcelerácia vedecko-technických poznatkov, inovácie a pod. je možné zaznamenať aj určité trendy. K nárastu dôležitosti zmien prispela aj finančná a hospodárska kríza, ktorá prinútila mnohé podniky zamyslieť sa nad zavedením disciplinovanejšieho riadenia. Uplatňovanie a využívanie finančných teórií v podnikovej praxi môže byť posunom k hodnotovému riadeniu podnikov a nástrojom dlhodobého strategického rozhodovania. Túto problematiku sme preto overovali v praxi. Platformu pre realizovaný výskum tvorili vybrané výskumné otázky. Objektom výskumu boli nefinančné kapitálové obchodné spoločnosti t.j. akciová spoločnosť a spoločnosť s ručením obmedzeným. Poznanie a skúmanie javov bolo realizované prostredníctvom prieskumného dotazníka za pomoci anketárov, študentov externej formy štúdia v predmetoch podnikové financie a finančný manažment od februára 2009 do augusta 2010. Z celkového počtu 232 vyzbieraných prieskumných dotazníkov splnilo podmienky na vyhodnotenie 219 podnikov.

Strategické myslenie, rozhodovanie a konanie sú základom akéhokoľvek systému dlhodobého rozhodovania. Mnoho autorov dáva do popredia potrebu každého jednotlivca t.j. vlastníkov, manažérov a výkonného personálu zúčastňovať sa rozhodovacieho procesu, nech sa nachádza na akejkoľvek úrovni v podniku.

Ak hľadáme vzťahy medzi dlhodobým finančným rozhodovaním a princípmi strategického myslenia, tak strategické myslenie by malo prebiehať v širšom procese rozhodovania, pričom dlhodobé finančné rozhodovanie nie je možné uskutočňovať bez strategického myslenia a testovania jednotlivých alternatív v praxi.

Strategické myslenie nie je samostatne ohraničený jav, ktorý by sa dal vlastníkom a manažmentu vnútiť, avšak strategické finančné riadenie je nevyhnutný proces, ktorý najlepšie pomôže podniku vyhnúť sa budúcim finančným problémom. Vo všeobecnosti je možné pozorovať vo finančnej teórii dva hlavné prístupy k ekonomicko-finančným aspektom riadenia a formulácii finančného cieľa podnikateľskej činnosti. Jedným je klasický prístup na základe maximalizácie účtovného zisku a zhodnotenia účtovnej hodnoty podniku a druhým je hodnotový prístup založený na princípe maximalizácie ekonomického zisku a trhovej hodnoty podniku. Finančný manažér musí poznať ich **základné teoretické princípy** a zároveň musí byť schopný analyzovať podmienky, za ktorých prijíma určité rozhodnutia.

Príčiny neschopnosti podnikov dôsledne finančne riadiť, ktoré uvádzame na základe pozorovaní : *(podnik tu chápeme s ohľadom na vlastníctvo t.j. akcionárov a vlastníkov)*

- nedostatočná podniková kultúra, náročné finančné prostredie,
- niektoré podniky sú presvedčené, že finančné riadenie u nich funguje,
- chýba finančná stratégia, neznalosť priorít, prevláda orientácia na nepodstatné problémy,

- podniky preceňujú informačný systém a menej pozornosti venujú strategickému finančnému mysleniu,
- vládne stereotyp finančného myslenia a pretrváva technokratický prístup na všetkých úrovniach riadenia,
- podnik nie je schopný vytvoriť reálny finančný rozpočet a plán a realizovať efektívne voľné finančné prostriedky,
- podnik nie je ochotný zbaviť sa rovnostárskeho prístupu a ohodnotiť individuálne schopnosti a odbornosť finančného personálu,
- podnik nie je ochotný využívať dlhodobé skúsenosti a znalosti niektorých pracovníkov,
- podnik nie je schopný dôsledne vyžadovať, hodnotiť a oceňovať plnenie či neplnenie finančných plánov.

Dlhodobé finančné rozhodovanie vyžaduje tvorivý prístup manažérov, využitie rozsiahlych znalostí, skúseností a intuície. Dlhodobé rozhodovanie je zložitejšie, komplexnejšie a dôsledky tohto rozhodovania majú strategický charakter. Ako sme už vyššie uviedli, predmetom dlhodobého finančného rozhodovania sú otázky kapitálového rozpočtovania, štruktúry kapitálu, dividendovej politiky a dlhodobého finančného plánovania.

KAPITÁLOVÉ ROZPOČTOVANIE

Kvalitne riadený podnik, ktorý systematicky buduje dlhodobú prosperitu, by mal mať dlhodobé vízie, ciele a stratégiu. Pri riadení investícií, ktoré sú vyvolané buď potrebou, alebo investičnou príležitosťou je to v každom štandardne riadenom podniku jeden zo súvislých, dlhodobo sledovaných a riadených procesov.

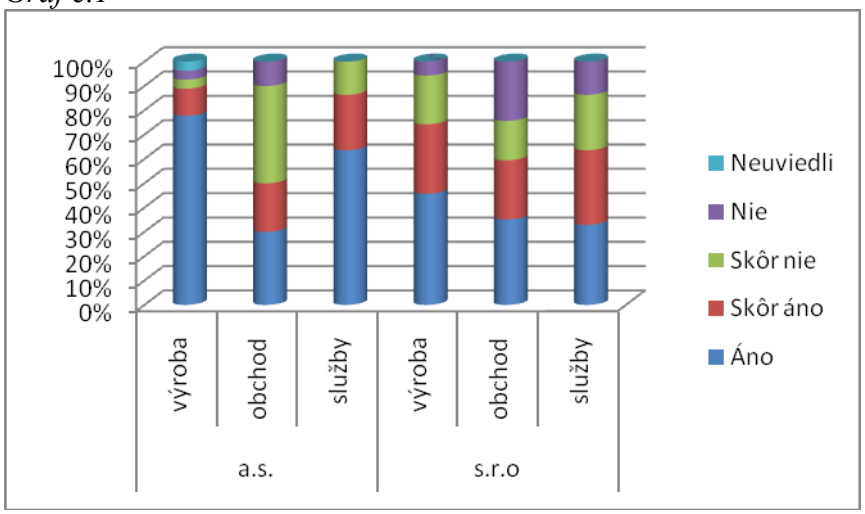
Výber investičného projektu podniku je rozhodnutím o kapitálovej investícii a premietne sa v rozpočte kapitálových výdavkov t.j. v kapitálovom rozpočte. Pre výber dobrého investičného projektu je rozhodujúci očakávaný výnos z variantu a pravdepodobnosť jeho získania bez ohľadu na spôsob, akým bude financovaný. Proces kapitálového rozpočtovania neznamená len prijatie či odmietnutie projektu. Kapitálový rozpočet musí byť prepojený na strategický plán podniku.

Výber kapitálovej investície je výsledkom interakcie, tvorby kapitálového rozpočtu a realizácie zámerov investičnej stratégie. Investičná stratégia určuje smery investovania podľa ktorých sa môžu líšiť aj kritériá rozhodovania o investičnom projekte. Investičná stratégia firmy sa zameriava jednak na vytypovanie oblastí podnikania, v ktorých má podnik nejakú konkurenčnú výhodu a jednak na určenie hlavných oblastí rastu ekonomiky, do ktorých bude smerovať svoje investície. Kapitálový rozpočet je konkrétnou realizáciou investičnej stratégie. Schvaľuje sa na najvyššej úrovni riadenia, väčšina podnikov však rozhodnutia o investíciách do určitej miery decentralizuje na nižšie stupne riadenia. Pre toho, kto rozhoduje o prijatí a realizácii investičného projektu je obvykle meradlom výška kapitálových výdavkov. V konečnom kapitálovom rozpočte sú prijaté všetky nové investičné projekty a všetky nedokončené investičné projekty z predchádzajúcich rokov. Vo väčších podnikoch sa uplatňuje pri zostavovaní kapitálového rozpočtu limitovanie kapitálových výdavkov. Ide o obmedzenie zdrojov, ktoré používa vrcholový manažment ako formu regulovania kapitálových výdavkov.

Z dotazníkového prieskumu, týkajúceho sa kapitálového rozpočtovania v akciových spoločnostiach a spoločnostiach s ručením obmedzeným, ktorý bol realizovaný v nefinančných podnikoch sme zistili, že pri odpovedi „ Zaoberáte sa v podniku efektívnosťou investičných projektov?“ odpovedalo z 219 náhodne vybraných spoločností 44% áno, 26% skôr áno, 19% skôr nie,11% nie. Ak by sme zobrali do úvahy odpovede „áno“ a „skôr áno“, tak 70% podnikom pri investičnom rozhodovaní nie je ľahostajná efektívnosť

investičného projektu, čo považujeme v tejto odpovedi za pozitívny jav. Na druhej strane však môžeme konštatovať, že pri inej otázke vybratej z dotazníkového prieskumu bolo naším zistením, že dôsledky a vplyv finančných rozhodnutí na efektívnosť investičného projektu pomocou čistej súčasnej hodnoty alebo upraveného alternatívneho nákladu kapitálu nezisťuje až 59% opýtaných podnikov a 7% podnikov na túto otázku neodpovedalo. Ak sme vychádzali z odpovedí „skôr nie“, „nie“ a „neuviedli“, tak až 66% podnikov z nášho prieskumu neprihliada na alternatívne náklady kapitálu a nepracuje s faktorom času. V nasledujúcom *grafe č.1* je možné vidieť odpovede na otázku *„Zaoberáte sa efektívnosťou investičných projektov* ?“ podľa právnej formy a typu ekonomickej činnosti.

Graf č.1



Zroj: Vlastné spracovanie

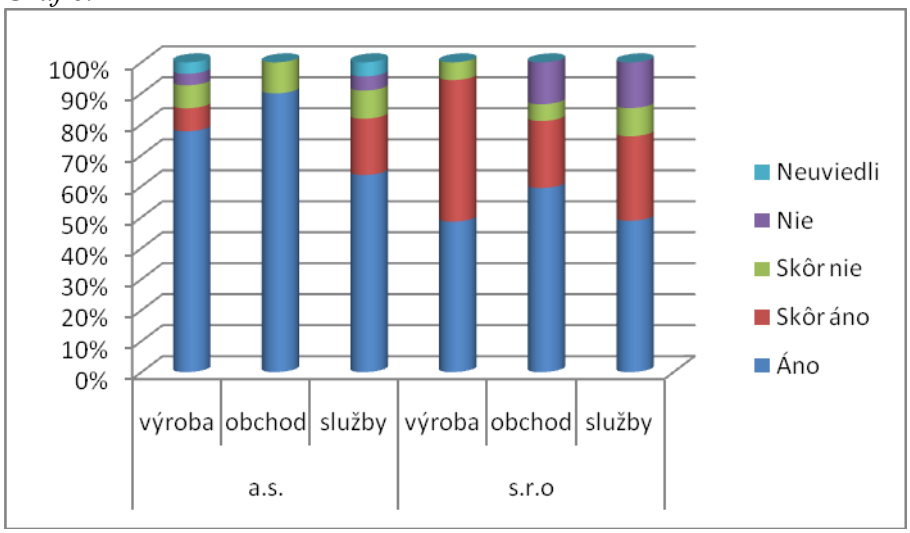
KAPITÁLOVÁ ŠTRUKTÚRA

Kapitálová štruktúra je v rôznych prameňoch finančných teórií definovaná ako štruktúra dlhodobého kapitálu, z ktorého je financovaný dlhodobý majetok. Do kategórie dlhodobého kapitálu patria nielen cenné papiere, ale tiež vlastný kapitál a dlhodobé záväzky, z ktorých tou najdôležitejšou položkou z hľadiska stability zdrojov financovania sú dlhodobé bankové úvery. Pre hodnotenie kapitálovej štruktúry je však najpodstatnejšie, že hodnotíme pomer medzi vlastným a cudzím kapitálom. Kapitálová štruktúra má zásadný význam pre kvalitný rozvoj podniku a tiež podmieňuje jeho zdravý finančný rozvoj. Existujú rôzne pohľady na kapitálovú štruktúru podľa zainteresovanosti, ale najpodstatnejšími sú pohľady veriteľov a akcionárov. Čím väčší je podiel dlhového financovania, tým rizikovejšie sú akcie.

Vzhľadom na dôležitosť kapitálovej štruktúry z hľadiska ekonomického skúmania sme vybrali tri prieskumné otázky z realizovaného výskumu. Pokiaľ ide o oblasť kapitálovej štruktúry podniku, či je kapitálová štruktúra predmetom záujmu vlastníkov a manažérov, pričom 65% podnikov odpovedalo „áno“ a 23%, „skôr áno“, čo môžeme považovať v našom prieskume za pozitívny výsledok, pretože až 88% podnikov nie je ľahostajná oblasť rozhodovania o kapitálovej štruktúre. Čo sa týka sledovania výšky priemerných nákladov kapitálu, tak 58% opýtaných odpovedalo „áno“, 25% „skôr áno“ t.j. 83% podnikov rozhoduje na základe priemernej výšky nákladov na kapitál, teda uvažuje o ich minimalizovaní. Členenie odpovedí na túto otázku „*Sledujete výšku priemerných nákladov kapitálu v podniku“* podľa právnej formy a typu ekonomickej činnosti nájdeme v grafe č.2. Odpoveď na otázku čo si myslia o vplyve kapitálovej štruktúry na trhovú hodnotu podniku, 36% odpovedí bola „áno“ t.j. uznali vplyv kapitálovej štruktúry na trhovú hodnotu podniku a 37% odpovedalo

„skôr áno“ takže 73% sa priklonilo k názoru, že trhová hodnota podniku je ovplyvňovaná jeho kapitálovou štruktúrou.

Graf č.2



Zdroj: Vlastné spracovanie

ZISK A DIVIDENDOVÁ POLITIKA

Z finančného hľadiska je rozhodovanie o použití výsledku hospodárenia – zisku spojené s rozhodovaním o výške a štruktúre vlastného kapitálu. Základné kritériá rozhodovania v oblasti rozdeľovania výsledku hospodárenia v kapitálových obchodných spoločnostiach môžeme identifikovať ako *rozhodnutie o použití zisku na výplatu dividend, resp. podielov na zisku*. V tomto prípade dochádza k vylúčeniu zisku po zdanení z vlastného kapitálu podniku a logickým dôsledkom je potom zníženie vlastného kapitálu a tým i celkových zdrojov v podniku. V dôsledku tohto kroku sa podnik zbavuje jedného zo svojich finančných zdrojov, avšak poskytuje finančný výnos svojim spoločníkom resp. akcionárom.

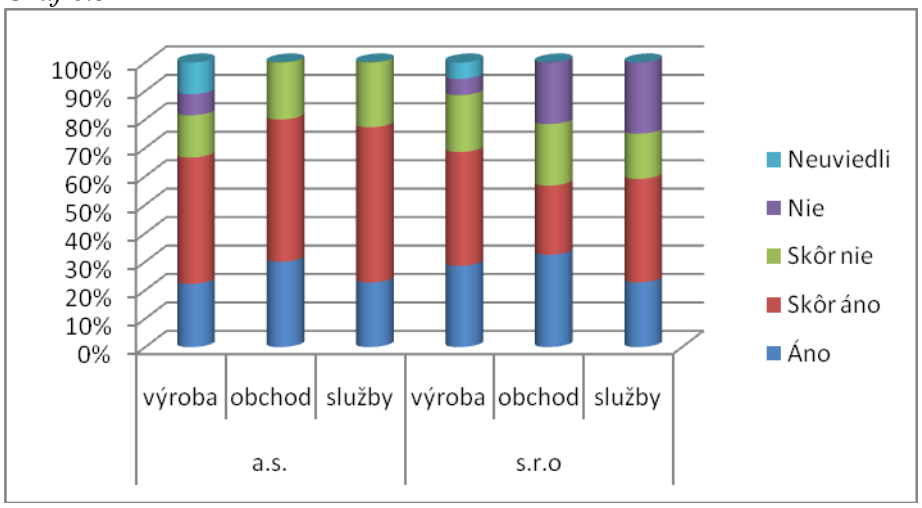
Rozhodnutím o zadržaní zisku v oblasti vlastného kapitálu, si podnik vyprodukovaný čistý zisk ponechá ako jeden zo zdrojov svojho financovania, pričom môže použiť viacero alternatív, ako je prevod do niektorého z fondov, môže zvýšiť základné imanie alebo zisk prevedie na účet nerozdelených ziskov minulých rokov. *Rozhodnutie o kombinácii obidvoch predchádzajúcich alternatív* je v podnikovej praxi najčastejší prípad rozhodovania o použití zisku a preto je potrebné konkretizovať pri rozhodovaní výšku zisku, ktorá bude vyplatená napr. ako určité percento zo zisku vo vzťahu k výške základného imania. Spôsob ostatného použitia zisku sa takisto konkretizuje. *Rozhodnutia v prípade vykázania straty* majú v podniku rôzne riešenia a to úhradu celej straty, resp. jej časti z rezervného fondu a prevod straty na účet neuhradených strát minulých rokov. V klasických teóriách podniku bola jediným a hlavným cieľom podniku maximalizácia celkového zisku a to z krátkodobého hľadiska, t.j. bez časového obmedzenia a bez zohľadnenia rizika. Neskôr sa primárny cieľ podniku maximalizácia zisku transformoval do pomerového ukazovateľa výnosnosti vlastného imania a do maximalizácie zisku pripadajúceho na jednu akciu.

Na základe uvedeného dividendovú politiku považujeme za jedno z podstatných dlhodobých rozhodovaní podniku. Konkrétne sa rozhoduje o vyplácaní dividendy, výške dividendy, forme a podobe v akej bude vyplatená, ale i o organizačných záležitostiach ako je termín, miesto a čas vyplácania dividend. Na dividendovú politiku môžeme pozerať

z teoretického i praktického hľadiska, pričom je integrálnou súčasťou finančného manažmentu.

Dividendová politika je súčasťou podstaty existencie akciovej spoločnosti, pretože predstavuje politiku rozdelenia realizovaného zisku. Ekonomická teória v oblasti dividendovej politiky zdôrazňuje aj nasledovné základné otázky. Jednou z nich je, či môže dividendová politika ovplyvniť trhovú hodnotu podniku. Druhou je otázka, či výška vyplácanej dividendy signalizuje budúci výhľad spoločnosti. Tieto otázky boli aj predmetom nami realizovaného výskumu v 219 podnikoch s nasledovným výsledkom**.** Pri odpovedi na otázku, či dividendová politika môže ovplyvniť trhovú hodnotu podniku odpovedali akciové spoločnosti, avšak svoj názor vyjadrili aj spoločnosti s ručením obmedzeným. Graf č.3 zobrazuje štruktúru odpovedí podľa právnej formy a typu ekonomickej činnosti Je zaujímavé pozorovať, že v odpovediach „áno" a „skôr áno" sa názory takmer zhodli. V s.r.o. 60% podnikov odpovedalo „áno" a podporilo tak názor o vplyve dividendovej politiky na trhovú hodnotu podniku a v a.s. sa takto vyjadrilo 64% z opýtaných akciových spoločností. Svoj názor nevyjadrilo 1% z opýtaných v s.r.o. a 2% z opýtaných a.s.. Pri odpovedi, či signalizuje výška vyplácanej dividendy budúci výhľad spoločnosti, kde taktiež odpovedali a.s. aj s.r.o. len 36% zo všetkých podnikov odpovedalo „áno" a „skôr áno".

Graf č.3



Zdroj: Vlastné spracovanie

DLHODOBÉ FINANČNÉ PLÁNOVANIE

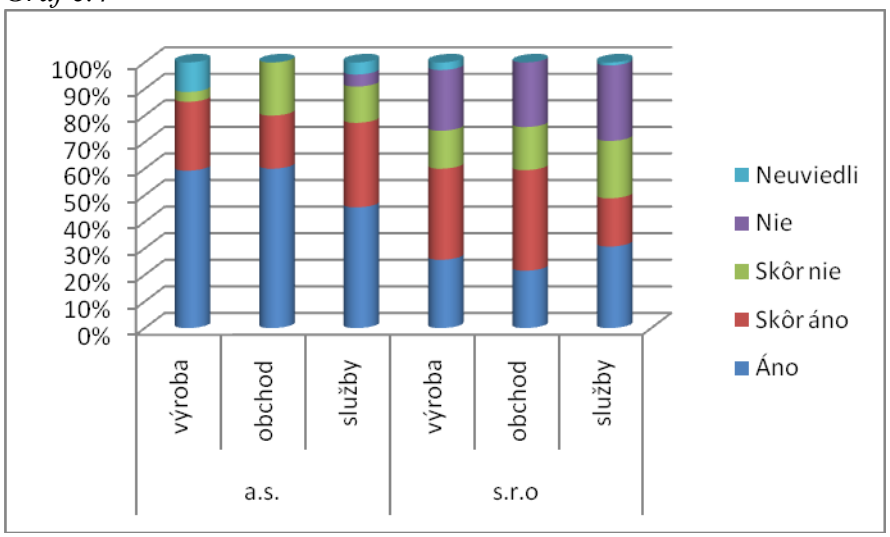
Dlhodobé finančné plánovanie poskytuje analytické nástroje pre rozhodovanie o smerovaní podniku, pre stanovenie ambicióznych a motivačných cieľov a identifikovanie nových príležitostí pre rast podniku. Súčasťou procesu je i komunikácia vytýčeného smeru vo vnútri podniku a dosiahnutie konsenzu medzi jednotlivými útvarmi.

Neoddeliteľnou súčasťou finančného riadenia budúcnosti podniku by mal byť fungujúci **finančný kontrolný systém,** ktorý identifikuje tie oblasti, v ktorých sa realizované hodnoty líšia od prognózovaných. Zameriava sa na opatrenia, ktoré je treba okamžite vykonať ak sa dosiahnuté hodnoty významne odkláňajú od očakávaných. Moderný finančný kontrolný systém má predovšetkým funkciu preventívnu, ale aj funkciu zisťovaciu a regulačnú a upozorňuje na riziká, ktoré môžu ohroziť existenciu podniku. Každý podnik by mal finančný audit využívať na zisťovanie súčasného stavu finančnej situácie s možnou perspektívou jej vývoja. Nejde pritom len o potvrdenie správnosti finančných výkazov, ale o zhodnotenie efektívnosti podniku. Audit finančnej situácie je charakterizovaný spravidla

pomocou pomerových ukazovateľov, ktoré sa týkajú výnosovej situácie podniku, spôsobu financovania a finančnej stability a ukazovateľov kapitálového trhu.

Pri skúmaní v oblasti finančného plánovania nás zaujímalo, či podnik zostavuje pravidelne dlhodobý (strategický) finančný plán. Podiel podnikov, ktoré odpovedali „áno“ je 46% a „skôr áno“ 25%, čo znamená, že 71% podnikov sa dlhodobému plánovaniu venuje i keď takmer 30% podnikov nepokladá za dôležité vypracovať dlhodobý finančný plán. Ciele pre tvorbu dlhodobého finančného plánu formuluje v 57% podnikoch vrcholový manažment, 6% stredný manažment a 49% vlastníci, pričom u 12% podnikov ide o spoluprácu manažmentu a vlastníkov. Systém kontroly dlhodobého finančného plánu, preplánovanie a znovuplánovanie realizuje 61% podnikov, pričom sme brali do úvahy odpovede „áno“ a „skôr áno“. Odpovede „skôr nie“ a „nie“ resp. neuviedli nám dalo 39% podnikov. Nasledujúci graf č.4 nám uvádza, ako to vyzerá s kontrolou dlhodobého finančného plánu, preplánovaním a znovuplánovaním v skúmaných podnikoch.

Graf č.4



Zdroj: Vlastné spracovanie

ZÁVER

Výskum znamená proces vytvárania nových poznatkov. Pri každom výskume ide o systematickú a starostlivo naplánovanú činnosť, ktorá je vedená snahou zodpovedať kladené výskumné otázky a prispieť k rozvoju daného odboru. Predmetom nášho príspevku je len niekoľko vybraných otázok týkajúcich sa dlhodobého finančného rozhodovania podnikov. Tieto otázky vystihujú len čiastočne uplatňovanie teoretických postupov vo finančnom manažmente podnikov v SR. Zistené výsledky len z niekoľkých vybraných prieskumných otázok nám však doteraz môžu potvrdiť nami formulovanú hypotézu, že podniková sféra sa príliš nezaoberá principiálnymi teoretickými postupmi v dlhodobom finančnom rozhodovaní podniku. V nasledujúcom období budú kompletné výsledky výskumu doplnené o ďalšie zistenia v oblasti uplatňovania metód v dlhodobom finančnom rozhodovaní podnikov, pričom budeme mať možnosť opätovne prehodnotiť predmetnú hypotézu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. GILLET, R., LAPOINTE, M.A.,RAIMBOURG, P.: *Dividend Policy and Reputation*.2008. In Journal of Business Finance and Accounting. p.516-540. 4-5/2008. Blackwell Publishing Ltd.USA. ISSN 0306-686X
2. KRÁĽOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K.: *Finančný manažment.* 2006. Iura Edition, spol.s r.o. Bratislava, 2006. 455 s. ISBN 80-8078-042-0
3. MARGARITIS,D., PSILLAKI,M.: *Capital Structure and Firm Efficiency*.2007. In Journal of Business Finance and Accounting. p.1447-1469. 11-12/2007.Blackwell Publishing Ltd.USA. ISSN 0306-686X
4. SILVERMAN,D.: *Ako robiť kvalitatívny výskum.* 2005. IKAR,a.s. Bratislava, 2005. Z angl. originálu preložil Martin Štulajter 2005. 327 s. ISBN 80-551-0904-4

APLIKOVANIE CGE MODELU PRI PROGNÓZOVANÍ VÝVOJA NA TRHU PRÁCE

CGE MODELING APLICATION FOR LABOUR MARKET ANALYSIS

Ivan Lichner[1]

ABSTRACT:
This article discuss the aplication possibilities of using CGE2 models for Labour Market Analysis. Strong emphasis is put on production technology and analysis of its implications to changes in employment within certain production sector.

KEY WORDS:
CGE models, Computable General Equilibrium, Labour Market

ÚVOD

V súčasnej dobe sa na zamestnanosti v ekonomike prejavujú dopady celostvetovej hospodárskej krízy, ktorá s určitým oneskorením zasiahla všetky odvetvia hospodárstva. Cieľom tohto článku je preskúmanie možnosti aplikovania modelov všeobecnej vypočítateľnej rovnováhy na kvantifikovanie týchto dopadov na jednotlivé sektory slovenskej ekoniomiky. Prognóza je vytvorená pomocou otvoreného rekurzívno-dynamického CGE modelu. V prvej časti práce sa zameriavam na charakterizovanie teoretických východísk modelu a zdrojov vstupných údajov. V druhej časti je popísaná prognóza vývoja zamestnanosti a výsledky jej analýzy.

Teoretické predpoklady

Jednotlivé rovnice CGE modelu vysvetľujú všetky toky v ekonomike, ktoré sú štatisticky zachytené v SAM matici. Základným zdrojom vstupných dát je v prípade CGE modelov matica spoločenského účtovníctva, ktorá môže byť doplnená podľa potreby o ďalšie údaje z Národných účtov, tabuliek dodávok a použitia a pod. Matica SAM predstavuje rámec, ktorý zaznamenáva vzájomné vzťahy medzi ekonomickými a sociálnymi štatistikami, a zároveň prepája makroekonomické štatistiky národných účtov s mikroekonomickými štatistikami trhu práce a domácností ako aj ďalšími štatistikami. Matica sociálneho účtovníctva zaznamenáva konzistentné a ucelené dáta o všetkých tokoch medzi sektormi a ostatnými subjektmi v ekonomike, spolu s prepojením na zvyšok sveta. V SAM matici sú zachytené produkčné sektory, odmeny výrobných faktorov, alokácia i použitie dôchodkov ako aj akumulácia zdrojov. SAM je štvorcová matica v ktorej každému sektoru a agentovi ekonomiky je priradený jeden riadok a jeden stĺpec. .

Základným princípom konštrukcie SAM je, že riadky zobrazujú zdroje sektorov a stĺpce ich použitie. Druhým dôležitým princípom používaným pri konštrukcii SAM matice je vybilancovanosť aktív a pasív na konci účtovného obdobia, čo znamená, že suma príjmov a výdavkov toho istého subjektu sú si rovné.

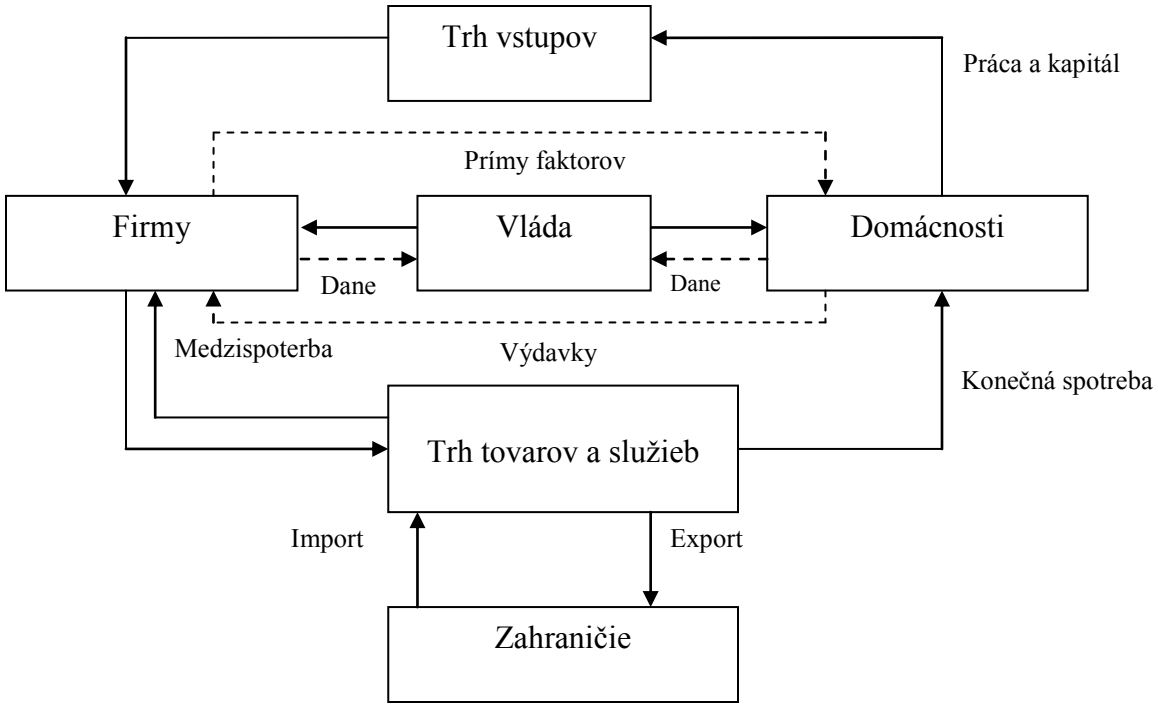
---

[1] Pracovisko autora: Ekonomický ústav SAV
[2] z anglického Computable General Equilibrium

Východiskovou koncepciou CGE modelu je kolobeh, resp. cyklický tok komodít v ekonomike, ako to znázorňuje Obrázok 1. Dôležitými agentmi v hospodárstve sú domácnosti, ktoré vlastnia výrobné faktory a zároveň sú konečnými spotrebiteľmi vyrobených komodít a firmy, ktoré si prenajímajú výrobné faktory od domácností za účelom výroby komodít, ktoré sú následne domácnosťami spotrebovávané (Wing, 2004). Aplikovaný CGE model explicitne uvažuje aj s vládou ako agentom, jej úloha v cyklickom toku komodít je však často pasívna: zhromažďuje dane a následne tieto príjmy redistribuuje vo forme dotácií a transferov v rámci rozpočtových ohraničení stanovených vytvorenou špecifikáciou modelu. Rovnovážny stav ekonomiky má za následok tzv. konzerváciu produktu aj hodnoty. O konzervácii produktu hovoríme, ak sa ekonomika nachádza v rovnováhe. Vyjadruje fyzický princíp materiálnej rovnováhy, podľa ktorého množstvo výrobného faktora, ktorým domácnosti disponujú, alebo komodity, ktoré sú vyrábané firmami, musí byť úplne spotrebované firmami, resp. domácnosťami vo zvyšku ekonomiky. Konzervácia hodnoty znamená účtovný princíp rozpočtovej rovnováhy, podľa ktorého sa výdavky každej aktivity v ekonomike musia rovnať jej príjmom, pričom každá jednotka výdavkov musí mať kúpnu silu určitého množstva nejakej komodity. Dôsledkom je, že ani produkt, ani hodnota nemôžu byť vytvorené bez využitia produkčných faktorov: každý dôsledok aktivity alebo vlastníctva musí byť spojený s iným použitím a každý príjem musí korešpondovať s nejakým výdavkom. Produkt ani hodnota nemôžu zmiznúť: transfer kúpnej sily sa môže realizovať len protichodným transferom určitého množstva komodity alebo výrobného faktora a opačne.

Pri modelovaní správania sa a interakcií medzi jednotlivými agentmi ekonomiky model vychádza zo základných princípov mikroekonomickej a makroekonomickej teórie. Medzi hlavné mikroekonomické predpoklady patria dokonalá konkurencia na trhoch, optimálne správanie sa spotrebiteľov a firiem, opísané funkciami užitočnosti a produkcie, spolu s predpokladom nulového zisku.

Obrázok 1: Kolobeh tokov v ekonomike



V nasledujúcej časti charakterizujeme jednotlivé rovnice, ktoré slúžia na popísanie správania sa subjektov v ekonomike. Všetky rovnice v modeli sú rozdelené do niekoľkých blokov: blok produkcie, blok spotreby, blok zahraničia a blok rovnováhy na trhoch.

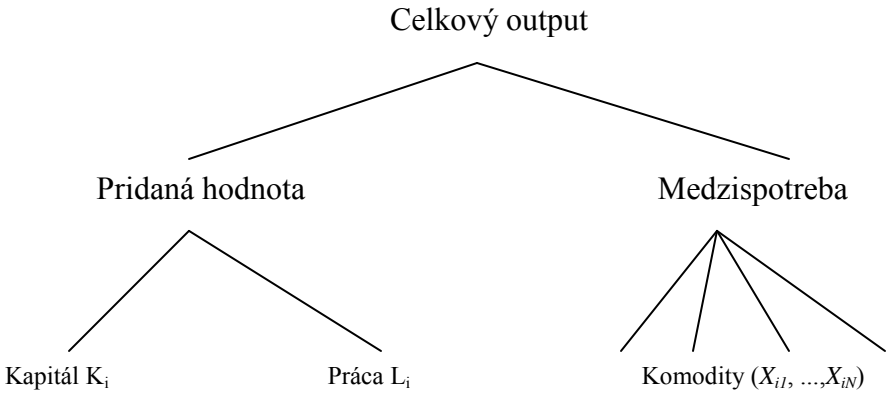
Blok produkcie

V tomto bloku modelu je výroba opísaná pomocou produkčných funkcií (PF), ktoré modelujú dopyt jednotlivých odvetví po statkoch medzispotreby, kapitáli a pracovnej sile. Výrobcovia za predpokladu racionálneho správania maximalizujú svoj zisk pri konečnom nenulovom objeme výroby. V produkčných funkciách sú zahrnuté nasledovné vstupy: komodity použité na výrobu (medzispotreba), určité množstvo práce L a kapitálu K, ktoré sú potrebné na vyprodukovanie výstupu Yi. Takúto produkčnú funkciu je možné všeobecne zapísať v tvare:

$$Y_i = f_i(L_i, K_i, X_{i1}, \ldots, X_{iN}) \qquad (1)$$

Pri modelovaní produkcie bol použitý princíp vnorených produkčných funkcií, ktoré rozdelia produkciu na dva imaginárne produkčné sektory. Výhodou oproti klasickej produkčnej funkcii je možnosť voľby vhodnej elasticity substitúcie pre vnorené produkčné funkcie, ktorá vernejšie reflektuje reálnu technológiu produkcie. Pri aplikácii tohto princípu sa produkcia v sektore na tzv. dolnej úrovni rozdelí na pridanú hodnotu (práca Li, kapitál Ki) a medzispotrebu (Xi1, ...,XiN), ktoré vchádzajú spoločne do celkového outputu (tzv. horná úroveň produkcie). Na hornej úrovni produkcie použitá funkcia CES s nízkou hodnotou elasticity, v prípade pridane hodnoty je aplikovaná CES produkčná funkcia a medzispotreba je modelovaná Leontievovou produkčnou funkciou. Uvedený princíp vnorenej funkcie popisuje Obrázok 2.

Obrázok 2: Štruktúra vnorenej produkčnej funkcie



Vo všeobecnosti možno uvedené funkčné tvary produkčných funkcií zapísať nasledovne:
- Leontievov tvar PF s elasticitou substitúcie = 0,

$$Y_i = \gamma_i min\left(\frac{X_1}{\alpha_1}, \frac{X_2}{\alpha_2}, ..., \frac{X_n}{\alpha_n}\right), \sum_{i=1}^{n} \alpha_i = 1 \qquad (2)$$

kde ρ predstavuje zvolenú hodnotu elasticity

- CES [3] tvar PF s elasticitou substitúcie v rozmedzí 0 až 1.

$$Y_i = \gamma_i \left[\sum_{i=1}^{n} \alpha_i X_i^{\rho}\right]^{\frac{1}{\rho}}, \sum_{i=1}^{n} \alpha_i = 1 \; a \; \gamma_i \geq 0 \qquad (3)$$

Blok spotreby

Správanie jednotlivých spotrebných sektorov (domácnosti, vlády a podnikov) je charakterizované funkciami užitočnosti, ktorých tvar sa mení s výberom konkrétneho typu preferencií. Spotrebné správanie sa je modelované pomocou Cobb-Douglasovho tvaru funkcie užitočnosti:

$$u(x) = \prod_{i=1}^{n} X_i^{\alpha} \qquad (4)$$

V rámci tohto bloku je modelovaný aj dopyt po investíciách, charakterizovaný rovnako ako pri spotrebných sektoroch funkciou užitočnosti. Spotrebné sektory maximalizujú svoju užitočnosť pri podmienke rozpočtových ohraničení vyplývajúcich z ich príjmu. Domácnosti sú limitované príjmami za prenájom výrobných faktorov, sociálnymi dávkami a transfermi medzi vládou, podnikmi a zahraničím. Sektor verejnej správy je rozpočtovo ohraničený daňovými a nedaňovými príjmami a tento sektor na svojej výdavkovej strane, jednak platí transfery domácnostiam a zároveň vytvára konečný dopyt po produkcii. Investície sú financované z úspor jednotlivých sektorov a z čistých pôžičiek prijatých zo zahraničia.

Blok zahraničia

Pre modelovanie zahraničného obchodu bol aplikovaný Armingtonov koncept zahraničného obchodu. Rozdelenie domácej produkcie každého druhu statku (Yi) medzi

[3] z anglického Constant Elasticity of Substitution

ponukou na domácom trhu (DPi) a exportom (EXPi) je určené CET4 funkciou, s nasledovného funkčného tvaru:

$$Y_i = \gamma_i \left[\alpha_i EXP_i^{\rho} + (1-\alpha_i) DP_i^{\rho}\right]^{-\frac{1}{\rho}}, \rho_i \geq 1 \qquad (5)$$

kde ρ predstavuje zvolenú hodnotu elasticity.

Podobný spôsob ako je použitý pri modelovaní exportu sa aplikuje aj na modelovanie importu. Pričom pre každú kategóriu statkov je celková ponuka na domácom trhu (DSi) tvorená čiastočne alebo úplne domácou produkciou (DPi), ktorá je podľa potreby doplnená importovanou produkciou (M i). Na modelovanie celkovej ponuky na domácom trhu sa rovnako aplikuje Armingtonov koncept s použitím funkčného tvaru CES funkcie.

$$DS_i = \gamma_i \left[\alpha_i M_i^{\rho} + (1-\alpha_i) DP_i^{\rho}\right]^{-\frac{1}{\rho}}, \rho_i \geq 1 \; a \; \rho_i \neq 0 \qquad (6)$$

DS i predstavuje celkovú ponuku na domácom trhu, ktorá následne uspokojuje zložky domáceho dopytu – medzispotrebu a konečný domáci dopyt, t.j. spotrebu domácností, verejnú spotrebu a investície.

Blok rovnováhy na trhoch

Ďalšou skupinou rovníc v aplikovanom modeli sú po rovniciach vychádzajúcich z mikroekonomickej teórie rovnice, ktoré súvisia s teóriou všeobecnej rovnováhy na trhu medzi ponukou a dopytom. Celková agregátna ponuka j-tej komodity sa rovná súčtu dopytu po tejto komodite, tvoreného dopytom po medzispotrebe a dopytom sektorov domácností, vlády a investícií, spolu so zmenou stavu zásob (ZSZj).

$$Y_i = \sum_i X_{ij} + H_j + G_j + INV_j + ZSZ_j, \quad j = 1,2,\ldots.n \qquad (7)$$

kde Gj je dopyt vytváraný verejným sektorom, pod INVj rozumieme dopyt po investíciách vytváraný podnikmi. Takisto dopyt po kapitáli na kapitálovom trhu je rovný jeho ponuke. V modeli sa aplikuje Keynesiánsky prístup k modelovaniu trhu pracovných síl na ktorom sa ponuka rovná celkovému počtu zamestnaných v jednotlivých odvetviach a počtu nezamestnaných v ekonomike. Na peňažnom trhu musí platiť podmienka nulového zisku, kedy vo všeobecnosti ocenené vstupy sa musia rovnať speňaženému výstupu. V prípade produkcie je tento vzťah charakterizovaný nasledovnou rovnicou:

$$p_i Y_i = \sum_j p_j X_{ij} + p_L L_i + p_K K_i, i = 1,2,\ldots,n \qquad (8)$$

kde p_i a p_j – prestavujú cenu statkov na trhu, p_L – je cena práce a p_K – predstavuje náklady (cena) na kapitál.

Aplikačná časť

V modeli bola ako zdroj vstupných dát použitá SAM matica za rok 2005 (v agregovanej forme je uvedená v Prílohe 1). Pre potreby cieľov analýzy bola výrobno-odvetvová časť SAM matice agregovaná na základe dvojmiestnej OKEČ klasifikácie do šiestich sektorov. Modely všeobecnej vypočítateľnej rovnováhy predstavujú užitočný nástroj na skúmanie tzv. „šokov" na rovnovážny stav ekonomiky národného hospodárstva. „Šoky" predstavujú určité nemarginálne zmeny v ekonomike. V prípade prognózovania budúceho vývoja sa do modelu zavádzajú ako dodatočné údaje o predpokladanom vývoji niektorých základných makroekonomických ukazovateľov.

[4] Z anglického Constant Elasticity of Transformation.

Tabuľka 1: Agregovaná štruktúra výrobných odvetví

	OKEČ
Poľnohospodárstvo, Rybolov	A-B
Priemysel[5]	C-E
Stavebníctvo	F
Obchodné služby[6]	G-I
Finančné služby[7]	J-K
Verejné služby [8]	L-P

Do aplikovaného modelu boli pre potrebu prognózovania ako „šok“ zavedené výsledky septembrovej aktualizácie Strednodobej prognózy makroekonomického vývoja, vypracovanej Ministerstvom financií SR pre nasledovné indikátory ekonomiky:

- HDP, reálny rast – 4,0%
- Zamestnanosť, rast - -2,3%
- Nominálna mzda, rast – 2,7%
- Inflácia, priemerná ročná; CPI – 1,4%

Na analýzu a prognózu vývoja dopytovej stránky trhu práce bola použitá rekurzívno-dynamická verzia CGE modelu, ktorej štruktúra sa opiera o hlavné predpoklady a východiská komparatívno-statického CGE modelu, pričom sa berie do úvahy element času. V rekurzívno-dynamickom CGE modeli sa opierame o predpoklad, že každý subjekt v ekonomike sa správa „krátkozrako“ a nevie predpovedať čo sa stane v nasledujúcom období a preto sa rozhoduje iba na základe informácií o prítomnosti. Maximalizuje teda zisk alebo užitočnosť len v rámci daného časového obdobia.

Nakoľko ako zdroj údajov poslúžila SAM matica z roku 2005 bolo potrebné dynamizáciu modelu rozčleniť do dvoch na seba nadväzujúcich blokov – ex-post a ex-ante časť. V ktorých riešenie modelu prebieha nasledovne:

Najprv je vypočítaný model v statickej verzii v počiatočnom období (bez vonkajších zásahov do ekonomiky tzv. Benchmark), pričom jednotlivé exogénne veličiny a štruktúrne parametre už máme dané z kalibrácie modelu na základe údajov zo SAM matice. V ďalších krokoch na základe získaných výsledkov prejdeme k ex-post časti prognózy (roky 2006-2009) a do modelu zavedieme vypočítané exogénne premenné a štruktúrne parametre, spolu s už známymi hodnotami počtu evidovaných nezamestnaných, pridanej hodnoty a produkcie podľa odvetví, a vývoja HDP v stálych cenách, ktoré boli získané zo štatistík Štatistického úradu SR. Zo získaných hodnôt premenných sa určia nové hodnoty štruktúrnych parametrov a tieto sú použité pre výpočet nového rovnovážneho stavu v nasledujúcom období. Pomocou iteratívneho

[5] Priemysel zahŕňa: Ťažba nerastných surovín (OKEČ č. 10 – 14); Priemyselná výroba (OKEČ č. 15 – 37); Výroba a rozvod elektriny, plynu a vody (OKEČ č. 40 – 41);

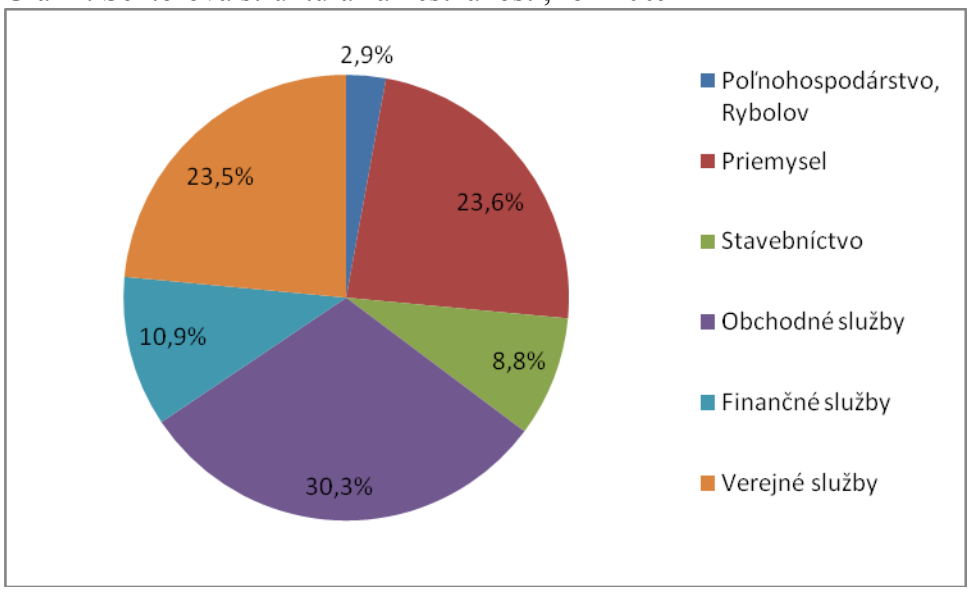
[6] Trhové služby zahŕňajú Veľkoobchod, maloobchod, oprava motorových vozidiel, motocyklov, spotrebného tovaru (OKEČ č. 50 - 52); Hotely a reštaurácie (OKEČ č. 55); Dopravu, skladovanie, pošta a telekomunikácie (OKEČ č. 60 - 64).

[7] Finančné služby zahŕňajú Finančné sprostredkovanie (OKEČ č. 65 - 67); Nehnuteľnosti, prenájom a obchodné činnosti (OKEČ č. 70 - 74).

[8] Verejné služby zahŕňajú Verejnú správu a obranu, povinné sociálne zabezpečenie (OKEČ č. 75); Školstvo (OKEČ č. 80); Zdravotníctvo a sociálna starostlivosť (OKEČ č. 85); Ostatné spoločenské, sociálne a osobné služby (OKEČ č. 90 - 93).

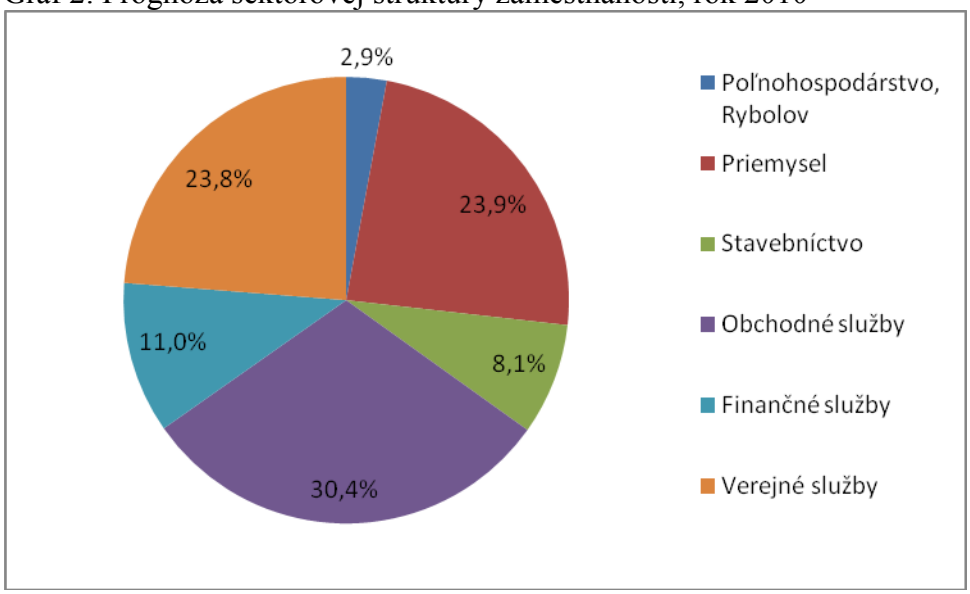
procesu boli získané hodnoty jednotlivých premenných postupne až po rok 2009 na základe, ktorých bolo možné namodelovať ex-ante prognózu vývoja na trhu práce.

Graf 1: Sektorová štruktúra zamestnanosti, rok 2009



Prognóza vývoja pre rok 2010 bola modelovaná podobným princípom ako tomu bolo v prípade ex-post časti s využitím vstupných údajov o štruktúrnych parametroch a exogénnych veličinách za rok 2009, ktoré boli dané výsledkami ex-post časti simulácie spolu s údajmi o zamestnanosti v Slovenskej republike, tempa rastu HDP v stálych cenách, vývoja nominálnej mzdy a inflácie vychádzajúcich z prognózy vývoja ekonomiky. Na základe týchto hodnôt je modelom vypočítaná nová rovnováha v ekonomike ako aj celková zamestnanosť v jednotlivých odvetviach podľa OKEČ.

Graf 2: Prognóza sektorovej štruktúry zamestnanosti, rok 2010



Podľa výsledkov prognózy vývoja ekonomiky bude vývoj zamestnanosti v roku 2010 ovplyvnený pretrvávajúcim vplyvom globálnej recesie, ktorý sa prejaví poklesom celkovej zamestnanosti o 2,3 percenta, čo v absolútnom počte predstavuje 50 200 pracovných miest. V dezagregácii na zvolené odvetvia bude tento pokles najviac citeľný v sektore stavebníctva, v ktorom by v dôsledku krízy malo zaniknúť viac ako 18 tisíc pracovných miest. Nasledované bude odvetvím obchodných služieb v ktorom sa vplyv krízy pijavuje, až s miernym oneskorením, keďže ešte v roku 2009 toto odvetvie vykázalo mierny medziročný rast a o prácu v ňom príde takmer 12 tisíc ľudí. V sektore poľnohospodárstva je predpokladaný najväčší pokles v percentuálnom vyjadrení, o 9,7 % čo vzhľadom na skutočnosť, že sa jedná o najmenší zo skúmaných sektorov predstavuje v absolútnom vyjadrení pokles o 6 600 pracovných miest. Ako je možné vidieť na Grafoch 1 a 2 podiel jednotlivých odvetví zostáva relatívne podobný a vo všetkých sektoroch s výnimkou sektoru stavebníctva je táto zmena nižšia ako 0,5%.

Tabuľka 3: Zamestnanosť (tisíc osôb)

Odvetvie/rok	***2005***	***2006***	***2007***	***2008***	***2009***	***2010***
Poľnohospodárstvo, Rybolov	91,404	84,779	79,773	80,016	69,021	*62,374*
Priemysel	255,956	244,568	228,810	149,037	69,021	*509,254*
Stavebníctvo	151,040	158,366	168,655	182,850	190,688	*172,670*
Obchodné služby	564,673	594,504	606,609	656,423	660,577	*648,650*
Finančné služby	213,514	222,411	241,549	229,482	238,000	*234,172*
Verejné služby	506,064	507,932	511,381	502,064	511,858	*507,079*

ZÁVER

V tomto článku som sa zameral na analýzu dopadov krízy na zamestnanosť v jednotlivých odvetviach ekonomiky pomocou otvoreného rekurzívno-dynamického CGE modelu. Tieto dopady boli modelované prostredníctvom zmien makroekonomických ukazovateľov HDP, zamestnanosti, nominánej mzdy a inflácie. V priebehu analýzy bolo potrebné sa vysporiadať s problémom neaktuálnosti vstupných dát, ktoré sa podarilo vyriešiť aplikovaním ex-post simulácií na dostupných dátach. V korelácii so zvolenými elasticitami produkčných funkcií jednotlivých odvetví a výsledkami Strednodobej prognózy makroekonomického vývoja vypracovanej MF SR došlo vo všetkých zvolených odvetviach k poklesu zamestnanosti. Z výsledkov analýz taktiež vyplynulo, že pokles počtu zamestnaných bol relatívne nižší v prípade vyššej elasticity substitúcie medzi kapitálom a prácou v produkčnom sektore pridanej hodnoty.

LITERATÚRA

[1] ARMINGTON, P.A. (1969): A theory of demand for products distinguished by place of production, IMF Staff Papers 16(1): 159.178.

[2] BERNADIČ, F. – HAJNOVIČOVÁ, V. – LAPIŠÁKOVÁ, J. (2005): Národné účty, tabuľky dodávok a použitia, matica sociálneho účtovníctva (edícia študijné materiály), Bratislava.

[3] DOMONKOS, T. – PÁNIKOVÁ, L. (2009), CGE modelovanie v odvetví železničnej dopravy, Forum Statistcum Slovacum 2009/2, Bratislava.

[4] KOTOV, M. - PÁLENÍK, V. (2003): Konštrukcia modelu všeobecnej ekonomickej rovnováhy, Združenie pre ekonomické modelovanie, prognózy a analýzy, Bratislava.

[5] LÖFGREN, H. – HARRIS, R.L. – ROBINSON, S. – THOMAS, M. – EL-SAID, M. (2001), A standard Computable General Equlibrium (CGE) Models in GAMS, TMD Discussion Paper Series, No.75, Washington, D.C.

[6] SHOVEN, J. B. - WHALLEY, J. (1992) Applying General Equilibrium. Cambridge: Cambridge University Press.

[7] WING, I. S. (2004) Computable general Equilibrium Models and Their Use in Economy-Wide Policy Analysis: Everything You Ever Wanted to Know (But Were Afraid to Ask). Joint Program on the Science and Policy of Global Change MIT, Technical Note No. 6, Cambridge: MIT.

KONTAKT:

Ing. Ivan Lichner
Ekonomický ústav SAV
Šancová 56
811 05 Bratislava
email: ivan.lichner@savba.sk

Príloha 1: Agregovaná matica SAM za rok 2005, v bežných cenách, mld. Eur (časť 1.)

	Výdavky	Produkcia	Výrobky a služby	Tvorba dôchodkov				Rozdelenie a použitie dôchodkov		
Príjmy				*Hrubé mzdy*	*Ostatné dane na produkciu*	*Ostatné subvencie na produkciu*	*Hrubý prevádzkový prebytok*	*Podniky*	*Verejná správa*	*Domácnosti*
Produkcia			110,496							
Výrobky a služby		66,694							9,055	28,271
Tvorba dôchodkov	*Hrubé mzdy*	18,354								
	Ostatné dane na produkciu	0,470								
	Ostatné subvencie na produkciu	-0,600								
	Hrubý prevádzkový prebytok	25,578								
	Podniky			0,542			12,839	1,379	0,589	1,010
	Verejná správa			3,500	0,470	-0,336	1,410	2,290		4,406
	Domácnosti			15,606			11,330	2,531	6,533	0,225
	DPH		3,880							
	Dane z dovozu		0,085							
	Ostatné dane na produkty		1,887							
	Subvencie na produkty		-0,351							
Investície								7,349	0,489	2,204
Zmena stavu zásob										
Import			39,865	0,105		-0,264		3,891	0,746	0,299
	Spolu	***110,496***	***155,861***	***19,753***	***0,470***	***-0,600***	***25,578***	***17,440***	***17,412***	***36,414***

Zdroj: Ing. Viera Hajnovičová, PhD., Dúbravská cesta 3, Bratislava

Príloha 1: Agregovaná matica SAM za rok 2005, v bežných cenách, mld. Eur (časť 2.)

	Výdavky					**Investície**	**Zmena stavu zásob**	**Export**	
Príjmy		*DPH*	*Dane z dovozu*	*Ostatné dane na produkty*	*Subvencie na produkty*				**Spolu**
Produkcia									***110,496***
Výrobky a služby						13,089	1,150	37,603	***155,861***
Tvorba dôchodkov	*Hrubé mzdy*							1,399	***19,753***
	Ostatné dane na produkciu								***0,470***
	Ostatné subvencie na produkciu								***-0,600***
	Hrubý prevádzkový prebytok								***25,578***
	Podniky							1,082	***17,440***
	Verejná správa	3,821	0,009	1,887	-0,311			0,264	***17,412***
	Domácnosti							0,189	***36,414***
	DPH								***3,880***
	Dane z dovozu								***0,085***
	Ostatné dane na produkty								***1,887***
	Subvencie na produkty								***-0,351***
Investície						9,509		4,375	***23,925***
Zmena stavu zásob						1,150			***1,150***
Import		0,059	0,075		-0,040	0,177			***44,913***
	Spolu	***3,880***	***0,085***	***1,887***	***-0,351***	***23,925***	***1,150***	***44,913***	

Zdroj: Ing. Viera Hajnovičová, PhD., Dúbravská cesta 3, Bratislava

INFORMAČNÁ PODPORA LOGISTICKÉHO RIADENIA S VYUŽTÍM INFORMAČNÝCH TECHNOLÓGIÍ

INFORMATION SUPPORT OF LOGISTICS MANAGEMENT UTILIZING INFORMATION TECHNOLOGIES

Ing. Linda Lichnerová, Ing,

KMVaL, EU, Dolnozemská cesta 1/a, Bratislava

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Information technologies, Supply chain management, Logistics modules, ERP, Manufacturing Execution, Warehouse management, Inventory management, Demand management, Transportation management, Fleet management

ABSTRAKT

This article depicts on logistic information systems, modules used for increase of efficiency of the logistic processes and activities in enterprises. It provides an overview of the IS providers in Slovakia, of two biggest leaders on the market – Oracle and SAP – with their logistic modules supply chain planning, manufacturing execution, warehouse management, inventory management, demand management, transportation management, and fleet management. Subsequently, their concurrence is described.

The next part is dedicated to information. It is inevitable to provide suitable information to the information systems to ensure the increase of system contribution to the enterprise. The last part informs about anticipated increase of efficiency of the logistics and supply chain processes and their contribution to the enterprise after implementation of logistic information systems and modules.

ÚVOD

Pokiaľ chce podnik v dnešných podmienkach prežiť, prosperovať, je najvyšší čas sa zamerať na problémy spojené s riadením logistických procesov, logistického reťazca, či podnikovej logistiky ako takej, nastala vhodná doba na voľbu vhodného podnikového informačného systému a to skôr ako tieto problémy začnú narušovať kvalitu a rýchlosť logistických, prípadne aj ostatných podnikových procesov. Aj napriek prepadu výroby sa slovenské spoločnosti snažia modernizovať svoje prevádzky. Znížený dopyt sa snažia kompenzovať

úsporami vo výrobe, či logistike pomocou informačných systémov. Prevádzkové náklady môžu byť takýmto spôsobom znížené až o desiatky percent, čo je možné dosiahnuť zefektívnením procesov v podnikoch a zvýšením ich kvality. Jednou z častých možností využívania informačných systémov na zvýšenie kvality a zníženie nákladov je aj oblasť 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 informačných systémov a logistických modulov komplexných podnikových informačných systémov. Jednotlivé informačné systémy logistiky poskytujú možnosť návrhu, plánovania, objednávania, cez výrobu až po vybavovanie objednávok a samotné dodanie, riadenia zásob a dopravy. S rozvojom elektronického obchodu a internetu logistický informačný systém často zahŕňa aj integráciu so systémami partnerov, zákazníkov, podporu štandardov elektronického obchodu a aplikácie na objednávanie cez internet pre koncového zákazníka (e-shop). Aplikácia jednotlivých systémov je finančne náročná a okrem prvotných vstupných investícií je potrebné nastavenie a prispôsobenie jednotlivých modulov na konkrétny logistický proces pre danú firmu. Ich aplikácia je väčšinou možná v podnikoch s vysokým podielom obstarávacej, distribučnej prípadne výrobnej logistiky. Prínosy v tejto oblasti a ušetrené náklady v dôsledku zavedenia informačných systémov prevyšujú prvotné investície.

Pre uľahčenie implementácie logistických modulov je kľúčové určenie jednotlivých procesov, činností v logistickom reťazci.

Odvetvie informačných technológií stále vykazuje veľmi vysokú dynamiku a trvalý rast trhu naznačuje, že o produkty a služby z oblasti týchto technológií je stále väčší záujem. Položme si tieto základné otázky:

- Ako potom nájsť vhodný informačný systém na riadenie logistiky? Aké informačné systémy na pokrytie tejto oblasti na trhu sú vlastne dostupné?
- Aké informácie sú nevyhnutné k logistickému riadeniu?
- Čo nám tento informačný systém prinesie?

INFORMAČNÉ SYSTÉMY NA RIADENIE LOGISTIKY A PONUKA INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV NA TRHU

Logistické moduly ERP systémov

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 výrobnej logistiky – Manufacturing Execution
- 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

Riadenie výrobnej logistiky – Manufacturing Execution

Tento systém slúži na zber dát z výroby, dispečerské riadenie a operatívne plánovanie výroby, sledovanie a riadenie materiálu toku vo výrobe, riadenie kvality, riadenie údržby, analýzu výkonnosti výroby a manažment výrobných zdrojov a kapacít. Nasadenie systému výrobnej logistiky umožňuje riadiť podnik v reálnom čase na základe aktuálnych, presných a vierohodných dát a objektívne vyhodnocovať výkonnosť jednotlivých podnikových procesov. Významne prispieva k skracovaniu priebežnej doby výroby, znižovaniu stavu zásob a zvyšovaniu efektívnosti využitia všetkých podnikových zdrojov.[1]

Riadenie skladu – Warehouse management

Warehouse management slúži na evidenciu, plánovanie a riadenie materiálových transakcií v skladovom hospodárstve. Dôsledok nasadenia uvedeného systému v podniku je zvyčajne zlepšenie väčšiny kľúčových indikátorov podniku skladového hospodárstva, a to:

- Úroveň zákazníckeho servisu – presnosť a úplnosť dodávok, dodržiavanie dodacích termínov
- Produktivita práce – počet skladových operácií jednotlivých typov realizovaných za sledované obdobie, stupeň využitia manipulačných technológií a obslužného personálu

[1] Černý, J.: Informační technologie na podporu intralogistiky, Logistika, Roč.:2010, č.: 9-10, s. 19

- Kvalita práce – chybovosť, výška škôd spôsobených poškodením a stratou tovaru počas skladovania a manipulácie
- Presnosť evidencie zásob – počet a objem realizovaných korekcií
- Efektivita využitia skladov – pomer plne a čiastočne obsadených skladových priestorov voči celkovej disponibilnej skladovacej kapacite.

Riadenie skladových operácií pomocou Warehouse management tiež umožňuje garantovať dodržanie skladových stratégií (napr. FIFO) a zaistiť potrebné dáta pre systém do sledovateľnosti.[2]

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 dodržaním 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

[2] Černý, J.: Informační technologie na podporu intralogistiky, Logistika, Roč.:2010, č.: 9-10, s. 19

Spoločnosti ponúkajúce logistické informačné systémy na Slovensku

Lídrami na Slovenskom, ale aj svetovom trhu v poskytovaní informačných systémov s logistickými modulmi, ktoré majú vyššie popísanú funkcionalitu sú jednoznačne spoločnosti SAP a Oracle. Pre porovnanie popisujeme aj ich menšiu konkurenciu, spoločnosti, ktoré ponúkajú riešenia pre určité typy logistických problémov.

Oracle

Spoločnosť Oracle je druhý najväčší výrobca software na svete. Okrem technologických produktov spoločnosť dodáva aj podnikové aplikácie, ktoré firma sama vyvinula alebo získala akvizíciami.

Moduly predávané pod značkou Oracle E-Business Suite implementujú množstvo podnikových procesov v rôznych odvetviach a kompletne pokrývajú požiadavky logistického informačného systému.

SAP

Nemecká spoločnosť SAP založená v roku 1972 je lídrom na trhu podnikových aplikácií. Momentálne má obchodné a vývojové centrá vo viac ako 50 krajinách sveta. Produkty spoločnosti SAP používa viac ako 105 000 zákazníkov v 120 krajinách.

Riešenie mySAP™ Supply Chain Management (mySAP SCM) je súčasťou rodiny riešení mySAP Business Suite. Tieto riešenia sú zostavené pre daného zákazníka kombináciou a prispôsobením rôznych špecializovaných modulov na jednotnej technologickej platforme.

mySAP SCM zabezpečuje transparentnosť zásob, prognóz a rôznych druhov plánov v rámci celého logistického reťazca. To umožňuje podnikom zvýšiť úroveň služieb zákazníkom, skrátiť priebežné doby realizácie, znížiť objem zásob, maximalizovať návratnosť aktív a udržať si tak konkurencieschopnosť v dnešnej rýchlo sa meniacej globálnej ekonomike.

Riešenie mySAP SCM môže byť integrované aj s inými modulmi ERP system či už na platforme mySAP alebo inej.[3]

Transporeon – inovačné logistické platformy TISYS

Spracované podľa: http://www.sap.com/sk/solutions/business-suite/scm/pdf/SCM_letak.pdf a http://www.sap.com/sk/about/index.epx

Spoločnosť Transpareon ponúka inovačné logistické platformy TISYS – konkrétne medzi moduly zamerané na riadenie dopravy patria TICAP, TIFLOW, TISLOT. Uvedené moduly napomáhajú v riadení logistického dodávateľského reťazca nasledovne:

TICAP – umožňuje vyhľadať optimálnu prepravnú spoločnosť pre daný náklad. Všetci autorizovaní prepravcovia, ktorí sú oprávnení prijímať objednávky, môžu na tejto platforme predkladať cenové ponuky, na základe ktorých následne dispečeri prideľujú náklad tým špedičným spoločnostiam, ktoré ponúkajú najprijateľnejšie podmienky z cenového aj časového hľadiska. TICAP tiež slúži na optimalizáciu plánovania dopravy, čo má vplyv na redukciu kilometrov najazdených bez nákladu.

TIFLOW – sa využíva pri automatickom prideľovaní prepravy podľa určených kritérií prepravcov. Prepravcovia následne môžu pridelenú zákazku prijať alebo zamietnuť. Ďalšou funkcionalitou modulu je informovanie o prípadných zmenách v dopravnej objednávke.

TISLOT – je nástroj riadenia časových okien a slúži na organizovanie nakládky a vykládky tovaru. Umožňuje optimálne využívať priechodnosť na nákladných rampách, čo významne zjednodušuje procesy na strane objednávateľa a prepravcu.[4]

Uvedené moduly riadenia vozového parku odstraňujú nedostatky spôsobujúce neplánované návaly práce pri preprave tovaru, pozitívne ovplyvňujú prácnosť a znižuje finančné náklady. Zavedenie daných modulov zefektívňuje analýzu údajov – analýzu produktivity práce, zabezpečuje transparentnosť plánovanej dopravy a znižuje náklady a pracovný čas.

Predpokladom zavedenia modulov je analýza a zefektívnenie dodávateľských reťazcov v podniku a zavedenie systému, ktorý smeruje k úplnej a prehľadnej analýze dopravných údajov a efektivity práce, čo následne vedie k možnému zníženiu nákladov spojených s plánovaním dopravy.

Infor ERP SyteLine

Poskytuje sprehľadnenie celého priebehu zákazky od predaja až po expedíciu hotového výrobku zákazníkovi a fakturáciu – čiže zosúlaďuje dopyt s ponukou a zvyšuje flexibilnosť výrobných operácií. Systém zvýšenie presnosti a rýchlosti reakcie na požiadavky zákazníkov

[4]Spracované podľa: Moderní řízení přepravních procesu, Logistika, Roč.:2009, č.: 12, s. 19 a www. transporeon.com

a nepredvídaných udalostí (napr. oneskorenie dodávky kľúčového materiálu). Systém poskytuje napr. moduly pokročilého plánovania a rozvrhovania (APS) a manažérskeho informačného systému (BI), ktoré zabezpečujú znižovanie stavu zásob materiálu, náradia, rozpracovanej výroby, skrátenie priebežnej doby výroby a zvýšenie využitia existujúcich výrobných kapacít.[5]

Ortec LEO

Software Ortec Leo na optimalizáciu logistiky je produkt s certifikáciou pre SAP, čo je jeho hlavným plusom pri zabezpečovaní jeho plnej integrácie do systému SAP. Slúži na optimalizovanie intralogistiky a distribučnej logistiky a je možné jeho prispôsobenie na základe požiadaviek užívateľa.

Očakávaním od daného systému je zefektívnenie štruktúry nákladov, optimalizácia času, ciest a dopravných trás, zlepšenie kvality plánovania a zaistenie bezpečných rozhodovacích procesov.

Ortec LEP ponúka nasledujúce logistické moduly:

Modul optimalizácie kartónov – je založený na optimalizačnom algoritme, ktorý plánuje balenie tovaru do expedičných kartónov a zároveň minimalizuje ich množstvo. Systém zároveň sleduje dáta o stálosti zákazníkov, spotrebe baliaceho materiálu, dodržiavanie pre nebezpečný tovar a prirority a pod. Pri optimalizácií paliet je plánovaný ich počet a stav paliet s rôznym sortimentom tovaru. Možné je tiež sledovať aj iné parametre ako napr. minimalizovanie počtu potrebných paliet a spotrebu materiálu na jednotlivé palety.

Modul pre efektívne využitie úložného priestoru – optimalizuje v spoločnosti fyzický priebeh nakládky prepravných prostriedkov (prepraviek, paliet) do nákladných automobilov, kombinovanej dopravy, železničných vagónov a kontajnerov. Dôležité je mimo iného dodržiavanie legislatívy, predpisov zaťaženia prepravy, poradia nakládok a vykládok, predpisov týkajúcich sa nebezpečného nákladu, zoskupenie a fixácia prepravných prostriedkov. Software sa tiež zaoberá zaisťovaní potrebných dopravných kapacít pri optimálnom využití vypočítaného úložného priestoru. Na základe uvedených parametrov modul automaticky generuje návrhy pre nakládky vozidiel.

[5]Spracované podľa: IS pro procesy vyřízení zakázky, Logistika, Roč.:2009, č.: 10, s. 38

Modul plánovania dopravných trás – zobrazuje z objednaných dodávok optimálny prehľad jázd na základe dodacej, zákazníckej a dopravnej špecifikácie. LEO na základe údajov ako adresy zákazníkov, dáta jázd a nákladov, priority a časy šoférov na práci, možný čas šoférovania a potrebných prestávok generuje plán jázd v tabuľkovej a mapovej forme, ktorý napr. obsahuje km dopravnej trasy, údaje dopravných a plánovaných nákladov, možné časy dodávok a pod.

Ortec LEO MLS – manažuje vyskladňovanie na základe zbierania dát zo skladu. MLS je špeciálny, priamo v systéme SAP integrovaný prídavný modul, ktorý ho doplňuje o množstvo funkcií v oblasti riadenia skladového hospodárstva a riadenia vyskladňovania. Implementácia výsledkov plánovania skladového hospodárstva je založená na návrhoch zo systému LEO pre optimalizáciu kartónov a paliet.[6]

Využitie synergie všetkých uvedených modulov vedie obsiahlemu a flexibilnému riešeniu optimalizácie distribučnej logistiky.

INFORMAČNÁ PODPORA LOGISTICKÉHO RIADENIA

Základom však nie je informačný systém vlastniť, ale ho aj využívať. Aby sme ho mohli správne a efektívne využívať, musíme ho naplniť správnymi údajmi, vstupmi, informáciami. Na logistický informačný systém tiež máme určité nároky, kritéria, čo by mal daný systém byť schopný robiť a aké by mal mať vlastnosti.

Spoľahlivý logistický informačný systém sa vyznačuje týmito vlastnosťami:[7]

- flexibilitou,
- bohatou funkčnosťou,
- otvorenosťou systému,
- možnosťou integrácie v rámci podniku,
- ponúka nové, osvedčené podnikateľské postupy,
- zvyšuje kvalitu informačného systému riadenia,
- otvára cesty k optimalizácii logistického reťazca,

[6] Spracované podľa: IS pro procesy vyřízení zakázky, Logistika, Roč.:2009, č.: 10, s. 38

[7] Dupaľ, A.: Stratégia rozvoja manažmentu výroby v hospodárskej sfére – IV , ZBORNÍK z vedeckého seminára, Bratislava: KMVaL, 2004, s. 16 - 20

- posilňuje zodpovednosť a samostatnosť pracovníkov prístupom k aktuálnym informáciám,
- spája ľudí, ktorí pracujú na úlohách a projektovaní logistického reťazca.

K rozhodujúcim zdrojom informácií pre logistickú databázu zaraďujeme napr.:

Systém vybavovania objednávok

- Rozmiestnenie zákazníkov
- História objednávok zákazníka
- Obchodný zástupca
- Obraty
- Stav objednávok

Externé dáta o priemyselnom odvetví

- Podiely na trhu
- Súčasná ponuka produktov
- Ekonomické trendy

Manažérske dáta

- Reakcia konkurencie
- Prognózy predaja
- Budúce trendy v ponukách produktov
- Nové trhy

Podnikové záznamy

- Náklady kapitálu
- Náklady logistických činností
- Štandardné náklady

Operačné dáta

- Platby dopravného
- História dopravy
- Stav zásob
- Záznamy o úveroch
- Presuny produktov

Uvedené skupiny dát sú dôležité na vytvorenie logistickej databázy, ktorá tieto súbory prostredníctvom počítačového informačného systému zjednocuje a napomáha k riadeniu podnikovej logistiky. Následným výstupom potom je:

Tvorba výkazov ako napr. v nasledujúcich oblastiach:

- Výkon v oblasti vybavovania objednávok
- Výkon v oblasti dodávok
- Škody a vrátený tovar
- Sledovanie a prognózovanie predaja podľa produktov
- Výkazy výkonov a nákladov za oblasť logistiky

AKÉ SÚ PRÍNOSY INFORMAČNEJ TECHNOLÓGIE NA PODPORU LOGISTIKY

Logistika zjednodušene zabezpečuje hmotné a informačné prepojenie výroby, skladu a externých subjektov. Má výrazný vplyv na uspokojovanie potrieb zákazníkov dosahovanie výkonov vo vnútri podniku. Nesprávne riadenie logistických procesov má výrazný vplyv na celkovú efektívnosť podniku. Čo nám prinesie riadenie logistických procesov pomocou informačných technológií?

- Zníženie nadmerných zásob - zefektívnením času objednávania zásob a optimalizácie veľkosti zásob
- Odstránenie zbytočnej manipulácie - neumiestňovanie zbytočne rozpracovanej výroby na sklad, vydávanie správnych položiek do výroby
- Odstránenie prestojov pri čakaní na materiál, nástroje, informácie
- Odstránenie chybovosti dodávok – interným alebo externým zákazníkom je dodaná nesprávna položka, nesprávne množstvo, v nesprávnom čase
- Odstránenie porúch v procese – napr. v dôsledku nesprávnej organizácie, riadením, nedostatočných, prípadne nesprávnych informácií
- Optimalizovanie využívania kapacít – skladovacích, manipulačných prostriedkov, ľudských zdrojov
- Sledovanie a riadenie materiálového toku na základe aktuálnych a preukázateľných dát
- Lepšia synchronizácia výrobných procesov, čo má za následok zvýšenia plynulosti materiálového toku

- Zavedenie plánovacích metód, ktoré sú postavené na dosahovaní maximálneho prietoku výrobou pred metódami postavenými na maximálnom využití výrobných kapacít
- Obmedzenie negatívneho vplyvu ľudského činiteľa na priebeh procesov a kvalitu dát
- Zjednodušenie komunikácie so zákazníkom
- Sprístupnenie nových segmentov trhov

Realizácia vyššie uvedených princípov vyžaduje takú úroveň podpory zo strany informačných systémov, ktoré zaistia:[8]

- Overenie (verifikáciu) obsahu dát voči existujúcemu kontextu (prípustnosť výskytu materiálového množstva na danom identifikačnom bode s ohľadom na zodpovedajúce workflow) a dátového obsahu všetkých s ním súvisiacich objektov
- Získavanie dát vznikajúce na základe udalosti, ktorá vznikla realizáciou určitej materiálovej transakcie (napr. zaznamenanie pohybu materiálového množstva na vstupe, resp. výstupe určitého procesu/činnosti/pracoviska)
- Spracovanie platných (validných) dát na základe aktuálneho stavu materiálového množstva a dátového obsahu všetkých s ním súvisiacich objektov
- Vykonávanie ďalších transakcií, ktoré s materiálovým tokom priamo súvisia alebo sú z neho odvodené

Pre zaistenie potrebnej kvality vstupných dát je nevyhnutné: Realizácia vyššie uvedených princípov vyžaduje takú úroveň podpory zo strany informačných systémov, ktoré zaistia:[9]

- Obmedziť účasť obsluhy na ich obstarávaní využitím prostriedkov strojového kódovania (čiarový kód, RFID) alebo informácií poskytnutých technologickou úrovňou riadenia (PLC systémy)
- Zaistiť trvalú dostupnosť informačného systému v čase a mieste výkonu logistických operácií prostredníctvom stacionárnych a mobilných zariadení umiestnených vo výrobných, skladovacích priestoroch, či manipulačných prostriedkoch

Prínosy riadenia vozového parku

- Optimalizácia a zefektívnenie organizovanie dopravy

[8] Černý, J.: Informační technologie na podporu intralogistiky, Logistika, Roč.:2010, č.: 9-10, s. 18

[9] Černý, J.: Informační technologie na podporu intralogistiky, Logistika, Roč.:2010, č.: 9-10, s. 19

- Sprehľadnenie plánovania a realizácie dopravy
- Optimalizácia nakládky a vykládky
- Sledovanie produktivitu práce
- Znižovanie nákladov a skracovanie prepravných a pracovných časov
- Zvýšenie kvality služieb
- Dodržiavanie dohodnutých termínov dodávok
- Zvýšenie prepojenosti komunikácie dispečerov, šoférov a prepravných spoločností a informovanie zákazníkov o priebehu dopravy
- Následné zvyšovanie spokojnosti zákazníkov

ZÁVER

Informačné technológie sú neoddeliteľnou súčasťou dnešného sveta. Využívanie logistických informačných systémov a modulov umožňuje zvyšovať efektivitu automatizáciou množstva činností, skracovať včasnosť a správnosť dodávky, znižovať náklady na logistiku v podniku a v neposlednom rade tým zvyšovať spokojnosť zákazníkov. Na trhu je dostupné nemalé množstvo poskytovateľov uvedených systémov, lídrami v odvetví sú spoločnosti SAP a Oracle. Článok poskytuje prehľad produktov týchto spoločností ako aj ich vybraných konkurentov, načrtol ich význam a mieru prispievania k efektívnosti logistického reťazca.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Černý, J.: Informační technologie na podporu intralogistiky, Logistika, Roč.:2010, č.: 9-10,

Dupaľ, A.: Stratégia rozvoja manažmentu výroby v hospodárskej sfére – IV , ZBORNÍK z vedeckého seminára, Bratislava: KMVaL, 2004,

IS pro procesy vyřízení zakázky, Logistika, Roč.:2009, č.: 10,

Moderní řízení přepravních procesu, Logistika, Roč.:2009, č.: 12,

www. transporeon.com

http://www.sap.com/sk/solutions/business-suite/scm/pdf/SCM_letak.pdf

http://www.sap.com/sk/about/index.epx

Teoretické vymedzenie medzinárodného transferového oceňovania
Theoretical definition of International transfer pricing

[1]**Linkayová Lucia, Čižmík Slavomír**

Kľúčové slová:
Medzinárodné transferové oceňovanie, princíp nezávislosti, metódy medzinárodného transferového oceňovania, základný legislatívny rámec, cena transferu, daňové účtovníctvo
Keywords:
International transfer pricing, arm`s length principal, methods of transfer pricing, basic legislative background to transfer pricing, transfer price, tax base optimalization, maximalization of the revenue

JEL klasifikácia: H29

Abstrakt:

The international transfer pricing has been an important topic on the scene for a while. The importance of it has been growing with the growing globalization. The fact is that more than 60% of the world trade takes place within multinational companies. That is one of the reasons why is transfer pricing the subject of interest not only tax administrators but recently economists, businesspeople and even the politicians.

Úvod

Medzinárodné transferové oceňovanie je už niekoľko desaťročí jednou z najrozoberanejších a najhorúcejších tém v oblasti daní a medzinárodného zdanenia. Význam transferového oceňovania narastal s napredujúcou globalizáciou a so vzrastajúcim rozvojom nadnárodných spoločností (NNS). Faktom je, že viac ako 60% svetového obchodu sa uskutočňuje práve v rámci nadnárodných spoločností.

V dôsledku týchto vplyvov začala vznikať potreba zaoberať sa daňovými zákonmi jednotlivých krajín v širšom medzinárodnom kontexte a nie izolovane len za danú krajinu, v ktorej spoločnosť pôsobí. Očakávaným výsledkom by malo byť zamedzenie dvojitého zdanenia subjektu, ktoré by v neposlednom rade viedlo k nadhodnocovaniu. Pričom hlavných cieľom každej spoločnosti, nielen nadnárodnej, ale i tuzemskej je dosahovať a maximalizovať svoje zisky, znižovať riziká a tiež znižovať, resp. „optimalizovať základ dane“.

V súčasnosti je veľmi aktuálna otázka implementácie povinnej dokumentácie k medzinárodnému transferovému oceňovaniu. Jednou z prvých krajín, ktoré implementovali do svojej legislatívy pravidlá ohľadom dokumentácie k transferovému oceňovaniu bolo Nemecko (2001). Odvtedy bola postupne implementovaná smernica ohľadom dokumentácie

[1] Ing. Linkayová Lucia,t. č. 0908 869 417, e-mail: linkayovalucia@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Gizela Lénártová, PhD., Katedra podnikových financií
Ing. Slavomír Čižmík, Katedra podnikových financií, t.č. 0904 648 097, slavo.cizmik@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Božena Hrvoľová, CSc.

povinne aj do národných legislatív ostatných krajín Európskej únie. V Slovenskej republike nadobudlo usmernenie ohľadom dokumentácie účinnosť 1.1.2009, čím sa vlastne vytvoril tlak na spoločnosti, aby sa začali zaoberať viac a hlavne podrobnejšie týmto aspektom v rámci transferového oceňovania.

Keďže transferové oceňovanie je veľmi rozsiahle, treba sa ním a zároveň aj základnými pojmami, princípmi a metódami transferového oceňovania zaoberať podrobne a dôsledne. Aké metódy sa využívajú pri oceňovaní transferov? Ktoré z daných metód určených dokumentom OECD boli prevzaté do legislatívy SR? Ktoré a do akej miery využívajú subjekty pôsobiace v SR? Dochádza pri využívaní daných metód k ich kombinácii? Tieto a mnohé iné otázky som si kládla, keď som sa začala zaoberať problematikou medzinárodného transferového oceňovania.

Medzinárodné transferové oceňovanie – vymedzenie pojmu a jeho priblíženie

Daná problematika sa sleduje podrobnejšie od 70-rokov minulého storočia a svoje korene má v USA. Práve v USA sa začalo týmto špecifikom zaoberať ako prvé a postupne s rozvojom a rozmachom nadnárodných spoločností sa začal klásť dôraz na túto oblasť aj v iných krajinách sveta.

Jedným z prvých dokumentov, ktorý sa zaoberá transferovým oceňovaním je dokument OECD[2], ktorý súčasne predstavuje aj právny rámec k transferovému oceňovaniu. Dokument OECD bol prevzatý aj do legislatívy SR .

V súčasnosti dokumenty OECD ohľadom transferového oceňovania boli prevzaté do národných legislatív všetkých členských krajín EÚ. V dôsledku zvyšujúceho sa stupňa globalizácie a neustáleho vývoja aj tieto dokumenty podliehajú neustálym zmenám. Zmeny v dokumentoch OECD odrážajú potreby, ktoré tento trend vytvára a zároveň aj odrážali súčasný stav vo svetovej ekonomike. V neposlednom rade, aby zamedzili aj nárastu potenciálnych daňových únikov.

Princípy uplatňované pri medzinárodnom transferovom oceňovaní

Základný princíp, ktorý sa uplatňuje v rámci medzinárodného transferového oceňovania je princíp nezávislosti (arm`s lenght principle - ALP)[3]. Tento princíp ovplyvňuje celkové posudzovanie transakcií medzi závislými osobami. Princíp nezávislosti predstavuje alfu a omegu celého procesu transferového oceňovania a tým pádom aj určovania ceny transferu.

Princíp nezávislosti je medzinárodným štandardom, ktorý by mal byť, a aj je využívaný pri určovaní cien transferov pre daňové účely a bol odsúhlasený všetkými členskými krajinami OECD. V dokumente OECD, konkrétne v Modelovej zmluve OECD je princíp nezávislosti definovaný takto: „*ak sa podmienky stanovené alebo určené medzi dvoma podnikmi v rámci ich komerčných (obchodných) alebo finančných vzťahov líšia od podmienok, ktoré by vznikli medzi dvoma nezávislými podnikmi, tak potom akýkoľvek zisk, ktorý by vznikol jednému z týchto podnikov mimo týchto podmienok, avšak v dôsledku týchto podmienok mu nevznikol, sa môže zahrnúť do zisku daného podniku a príslušne zdaniť*“.

[2] Dokumenty OECD - Modelová zmluva OECD, článok 9

[3] Princíp nezávislosti je definovaný v článku 9 Modelovej zmluvy OECD. Ďalej je rozpracovaní v Smernici OECD o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní - Smernica OECD z roku 195. V rámci legislatívy platnej v Slovenskej republike je tento princíp zastrešený v §18 Zákona o dani z príjmov č. 595/2003.

Taktiež je veľmi dôležité určiť samotný rozsah nezávislého vzťahu. Rozsah nezávislého vzťahu je určený rozsahom čísel, ktoré sú akceptované pre určenie, či podmienky kontrolovanej transakcie. Sú nezávislého vzťahu a dôsledkom odvodenia alebo využitia rovnakej metódy transferového oceňovania viacerých porovnateľných údajov, alebo použitia rôznych metód transferového oceňovania.

Avšak samotná aplikácia tohto princípu ALP v praxi nie je práve najjednoduchšou záležitosťou. Ide o zdĺhavý proces, ktorý tvorí niekoľko krokov. V rámci tohto procesu sa za najdôležitejšiu časť považuje práve analýza porovnateľnosti. V rámci analýzy porovnateľnosti sa určujú dôvody na skúmanie komparácie, stanovujú sa faktory určujúce porovnateľnosť. Ďalej sa v rámci tejto analýzy charakterizuje majetok alebo služby, vykoná sa analýza funkcií, preskúmajú sa zmluvné podmienky, určí sa ekonomické prostredie. V neposlednom rade sa skúma aj obchodná stratégia nadnárodnej spoločnosti.

Ďalšími tiež dôležitými aspektmi sú: určenie ceny transferu, určenie metódy použitej na ocenenie transferu ako aj stupňa vhodnosti jej výberu. V neposlednom rade je to patričná dokumentácia k jednotlivým transferom medzi závislými osobami, ku ktorým v priebehu obdobia došlo. Pričom spolu s posúdením vhodnosti použitej metódy je potrebné brať do úvahy viacero aspektov a to jednak:

- vykonávané funkcie - reálne transakcie,
- znášané riziká,
- zmluvné podmienky (obchodné podmienky),
- ekonomické prostredie - stav v danom odvetví,
- obchodnú stratégiu.

Transferová cena

Transferová cena je cena, za ktorú sa predáva majetok alebo služby. Na jej tvorbu má vplyv viacero faktorov, avšak v rámci medzinárodného transferového oceňovania treba brať do úvahy, či bola využívaná pri obchodovaní medzi nezávislými alebo závislými osobami. V prípade, že medzi sebou obchodujú dve a viac nezávislých osôb, tak cena je modifikovaná trhom, t. j. vplyvom ponuky a dopytu, obchodnej stratégie atď. Ak však obchodujú medzi sebou závislé osoby tak na tvorbu ceny vplývajú aj iné tzv. „netrhové“ činitele. A preto jedným z najhlavnejších cieľov transferového oceňovania je zamedzenie a eliminovanie práve týchto „netrhových“ činiteľov na cenu, hlavne pre daňové účely.

Metódy transferového oceňovania

Metódy oceňovania transferu sú rozčlenené do dvoch skupín a to:

Tradičné transakčné metódy :

a) Metóda porovnateľnej nekontrolovanej ceny - PNC (ang. Comparable uncontrolled price method– CUP),
b) Metóda opakovanej predajnej ceny (OPC, ang. Resale price method)
c) Metóda zvýšených nákladov (ang. Cost Plus method).

Metódy transakčného zisku:

a) Metóda delenia zisku (ang. Profit split method),
b) Metóda čistého obchodného rozpätia (ang. Transaction net margin method).

Metóda porovnateľnej nekontrolovanej ceny - PNC (ang. Comparable uncontrolled price method– CUP) je metódou transferového oceňovania v rámci, ktorej sa porovnáva cena majetku alebo poskytnutej služby v kontrolovanej transakcii k cene účtovanej za majetok alebo poskytnutú službu v porovnateľnej nekontrolovanej transakcii za porovnateľných okolností.

Metóda opakovanej predajnej ceny – OPC (ang. Resale price method) je metóda založená na cene, za ktorú produkt, ktorý bol kúpený od prepojenej spoločnosti je predaný nezávislej spoločnosti. Veľkoobchodná cena je znížená o rozpätie veľkoobchodnej ceny. To čo ostane po odpočítaní rozpätia veľkoobchodnej ceny môže byť považované po odpočítaní (po úprave) ostatných nákladov súvisiacich s nákupom produktu za nezávislú cenu pôvodného transferu majetku medzi prepojenými spoločnosťami.

Metóda zvýšených nákladov (ang. Cost Plus metóda) - zjednodušene možno povedať, že metóda Cost Plus predstavuje priame náklady plus hrubá marža, avšak v smernici o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti[4] nájdeme trochu zložitejšiu definíciu, ktorá hovorí: „*Je to metóda, ktorá vychádza z nákladov na transferovaný majetok, resp. služby poskytované odberateľovi, ktoré vznikli dodávateľovi služby (alebo majetku) v kontrolovanej transakcií. Pričom k týmto nákladom sa pripočítava príslušné zvýšenie nákladov tak, aby sa dosiahol príslušný zisk z hľadiska vykonávaných funkcií a trhových podmienok“*.

Pri kontrole transferovej ceny určenej pomocou tejto metódy je dôležité kontrolovať nielen opodstatnenosť a výšku hrubej (ziskovej) prirážky, ale hlavne preveriť nákladovú základňu, ku ktorej sa hrubá (zisková) prirážka pripočítava. Hrubá (zisková) prirážka k vlastným nákladom spoločnosti sa určuje prostredníctvom dvoch metód:

a) interná porovnateľná transakcia (internal comparable),
b) externá porovnateľná transakcia (external compareble).

Pre účely použitia metódy Cost Plus náklady rozdeľujeme do troch základných skupín, a to:

a) priame náklady,
b) nepriame náklady,
c) operatívne náklady.

Pozitíva a negatíva metódy zvýšených nákladov (Metódy Cost Plus)

Tak ako už bolo spomenuté, každá metóda má svoje plusy a mínusy. Za najväčšie **pozitíva** metódy Cost Plus považujem to, že:

- pre potreby určenia transferovej ceny nie je potrebný porovnateľný produkt (tovar alebo služba) v porovnaní s metódou nekontrolovanej ceny, ktorá sa práve od toho odvíja a
- existuje široký okruh porovnateľných subjektov.

Medzi hlavné **negatíva** tejto metódy patria:

- problém objektívneho stanovenia nákladov,
- menšiu presnosť v porovnaní s metódou nekontrolovanej ceny (PNC) a
- možné skreslenie hrubej marže vzhľadom na to, že hrubá marže pokrýva všetko to, čo nebolo zahrnuté v priamych nákladoch.

[4] Smernica OECD

Metóda delenia zisku (ang. Profit split method)

Je jednou z metód, ktoré sú zahrnuté do skupiny metód transakčného zisku. Vo svojej podstate sa zaoberá určením, čo je kombinovaný zisk z kontrolovanej transakcie.

Kombinovaný zisk je zisk, ktorý sa má rozdeliť medzi prepojené spoločnosti. Metóda delenia zisku sa tiež zameriava na určenie spôsobu, akým sa má následne tento zisk, rozdeliť medzi prepojené spoločnosti na ekonomicky prípustnom základe. Pričom toto delenie sa približuje predpokladanému deleniu zisku, ktorý by sa objektívne očakával a odzrkadlil v nezávislých dohodách a na princípe nezávislého vzťahu. Snaží sa eliminovať vplyv špeciálnych podmienok na zisk, ktorý vznikol alebo poprípade plynie z kontrolovanej transakcie.

Metóda čistého obchodného rozpätia (ang. Transaction net margin method)

Ide o transakčnú metódu, ktorá sa zameriava na skúmanie rozpätia čistého zisku (maržu) vzhľadom na príslušný základ (napr. náklady, aktíva a pod.), ktorý plynie daňovníkovi z kontrolovanej transakcie (alebo transakcií). Metóda čistého obchodného rozpätia teda pracuje na podobnom princípe ako metóda zvýšených nákladov alebo metóda opakovanej predajnej ceny. Znamená to, že čisté obchodné rozpätie plynúce daňovníkovi z kontrolovanej transakcie by malo byť v ideálnom prípade stanovené podľa čistého obchodného rozpätia, ktoré plynie tomu istému daňovníkovi z porovnateľných nekontrolovaných transakcií.

Výber najvhodnejšej metódy závisí hlavne od typu transakcie – kontrolovanej, nekontrolovanej, napr. podľa toho, či ide o transfer majetku alebo služieb. Pričom v zásade je stanovená hierarchia uplatňovania jednotlivých metód. Na overovanie jednotlivých kontrolovaných a nekontrolovaných transakcií by sa mali prioritne uplatňovať tradičné transakčné metódy. Malo by sa postupovať od metódy porovnateľnej nekontrolovanej ceny postupne k ostatným metódam vzhľadom na špecifiká transakcie.

Typickým problémom, ktorý sa spája s tradičnými transakčnými metódy, je nájsť skutočne porovnateľné údaje, ktoré by boli vhodne a hlavne porovnateľné s preverovanou cenou. Ak sa aj nájdu porovnateľné transakcie medzi nezávislými osobami, je potrebné upraviť tieto transferové ceny z viacerých aspektov, napr. z pohľadu kto znáša riziko, vplyvov prostredia, obchodnej politiky atď.

Každá z vyššie uvedených metód má svoje plusy a mínusy. Výber metódy pre ocenenie transakcií, ktoré vznikajú, robí samotná spoločnosť v závislosti od predmetu transakcie. Od predmetu, t.j. od toho či je predmetom transakcie hmotný alebo nehmotný majetok, služba, finančné prostriedky alebo iné sa odvíja aj vhodnosť použitia tej danej metódy na konkrétnu transakciu, a tiež od existencie nezávislých porovnateľných údajov. Legislatíva SR v oblasti transferového oceňovania umožňuje spoločnosti - daňovníkovi, dať si metódu použitú na ocenenie transferu schváliť správcom dane. Schválená metóda platí po dobu 5 rokov.

V niektorých jurisdikciách je v súčasnosti dokonca možné si dať odsúhlasiť nielen metódu pre oceňovanie transferových transakcií, ale i samotnú cenu transferu. V legislatíve Slovenskej republiky zatiaľ táto možnosť (odsúhlasenie ceny transferu) nie je zastrešená.

Transferové oceňovanie služieb

Transferové oceňovanie je problematika veľmi rozsiahla a zložitá, a prináša so sebou veľa problémov nielen z teoretického hľadiska, ale i praktického. Zahŕňa v sebe viacero oblastí, ktorými sa zaoberá, a to transferové oceňovanie nehmotného majetku, služieb atď.

Ďalší výskum sa bude viac zameriavať a zaoberať práve transferovým oceňovaním služieb. Čo predstavuje transfer služby? Na aké špecifiká a aspekty sa treba zameriavať pri

transferovom oceňovaní služieb. Ktoré metódy sa v praxi najčastejšie využívajú pri oceňovaní transferu služby? Je práve metóda zvýšených nákladov tá najvhodnejšia pri oceňovaní služieb?

Pri transferovom oceňovaní služieb je veľmi dôležité hneď na úvod klasifikovať služby – druh služieb, rozsah v ako boli poskytnuté a dodané a tiež ich exkluzivita, čiže či dané služby nemohli byť dodané porovnateľným nezávislým dodávateľom za porovnateľnú cenu. Pričom službou – transferom služby je aj dodanie tovaru spolu so službou, jednoduchá výrobná činnosť, zušľachťovanie. Pričom práve zušľachťovanie je typickým javom v rámci služieb, transferu služieb atď.

Ďalej je veľmi dôležité určiť či došlo v prevodu alebo poskytnutiu služby. Pričom pri posudzovaní tejto náležitosti majú nenahraditeľný význam „Dohody o podiele na nákladoch".

V úvode sa stretávame s dvoma hlavnými problémami, ktoré treba posúdiť pri transferovom oceňovaní služieb a to:

1) Či boli služby skutočne poskytnuté alebo
2) či pre daňové účely bola výška poplatku za služby poskytnuté v rámci skupiny v súlade s princípom nezávislého vzťahu.

Samotná problematika transferového oceňovania je jednoduchá a treba pri nej brat do úvahy mnoho aspektov, preto si vyžaduje väčšiu pozornosť ako i bližšie preskúmanie.

Stručný prierez legislatívnou úpravou

Nadnárodná legislatívna úprava

Právny rámec pre oblasť medzinárodného transferového oceňovania tvoria jednak **Smernica OECD a Modelová zmluva OECD**.

Základným cieľom Smernice OECD bolo vytvoriť právny rámec pre nadnárodné spoločnosti, ktorý pojednáva o tom, že spoločnosti majú povinnosť používať v transakciách v rámci skupiny také ceny aké by použili pri transakciách s nespriaznenými osobami.

Spoločné fórum pre transferové oceňovanie vzniklo v roku 2001, jeho hlavným cieľom a hlavnou myšlienkou je zjednotenie aplikovania pravidiel transferového oceňovania v rámci členských krajín EU, a tak predchádzať rôznym nesprávnym interpretáciám, ku ktorým dochádza aj napriek tomu, že dané krajiny EU prijali do svojich legislatív Smernicu OECD. Pretože každá krajina je špecifická a tiež si danú Smernicu OECD, resp. jej súčasti interpretuje inak.

Legislatívna úprava v Slovenskej republike

Slovenská republika má problematiku transferového oceňovania legislatívne upravenú najmä v zákone č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov, §2, §17 ods. 5, 6, 7 a §18, v rámci ktorého sú vymedzené aj metódy transferového oceňovania a v Zákon č. 511/1992 Zb. o správe daní a poplatkov v znení neskorších predpisov. Pričom Zákon č. 595/2003 Z.z. s účinnosťou od 1.1.2004 nahradil pôvodný zákon o dani z príjmov č. 366/1999, v ktorom už predtým boli zahrnuté postupy transakčných metód.

Od roku 2004 až do súčasnosti boli prijaté viaceré usmernenia v oblasti transferového oceňovania. Jedným z najdôležitejších, už vyššie spomenutým bolo usmernenie ohľadom dokumentácie v rámci transferového oceňovania (účinnosť usmernenia od 1.1.2009). Základné dve časti dokumentácie, ktorú daňovník vypracúva a predkladá ku kontrolovanej transakcií sú – Masterfile a lokálna (špecifická) dokumentácia za danú krajinu, v ktorej má závislá osoba sídlo (resp. stálu prevádzkareň).

Záver

Význam nadnárodných spoločností a spolu s ním aj medzinárodného transferového oceňovania je v súčasnosti nezanedbateľný. Preto je veľmi dôležité sa touto témou zaoberať z hľadiska teórie, praxe a hlavne treba brať do úvahy aj daňový aspekt tejto problematiky. Je to rozsiahla problematika s veľkým dopadom pre nadnárodné spoločnosti pôsobiace v rôznych krajinách sveta. Transferové oceňovanie má veľký vplyv a dopad na zdaňovanie subjektov a optimalizáciu zdanenia, a tiež sa podieľa na zamedzení daňových únikov. Preto z hľadiska právnej úpravy a legislatívnych postupov je veľkým pozitívom, že dochádza k ich postupnej harmonizácii a nadväznosti na národnej, ale i nadnárodnej úrovni. Významnými krokmi v tomto smere boli prevzatie Smernice OECD o transferovom oceňovaní a Modelovej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia do národných legislatív a vytvorenie Spoločného fóra.

Zoznam použitej literatúry:

Knižná literatúra:

Kubicová, Jana. 2009. *Medzinárodné zdaňovanie, Prvá časť.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 273 s. ISBN 978-80-225-2664-7. s. 184-203

Dr.Vögele, Alexander. 2004. *Handbuch der Verrechnungspreise*. 2. Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, 2004. 2337 s. ISBN 3406483283

Časopisecká literatúra:

Luknárová-Kulišová, Dalila. 2010. Transferové oceňovanie v teórii a praxi. In *Účtovníctvo – audítorstvo - daňovníctvo: v teórii a praxi*. ISSN 1335-2024, 2010, roč. 18, č. 5, s. 177-182

Luknárová-Kulišová, Dalila. 2010. Povinná dokumentácia transferového oceňovania. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. ISSN 1337-7574, 2010, č. 1, s. 35-45

Luknárová-Kulišová, Dalila. 2010. Dokumentácia transferového oceňovania. In *Dane a účtovníctvo v praxi*. ISSN 1335-7034, 2010, č. 4. s. 39-50

Reháková, Alena.2009.Princípy, pravidlá, metódy a dokumentácia transferového oceňovania . In *MMPF – Manažment, mzdy, právo a financie: časopis pre ekonómov, právnikov, podnikateľov, podniky a organizácie.* Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, EPOS. 2009. ISSN 1335-9568, roč. 16, č. 11-12, s. 241-246

Daniš, Jozef. 2009. Transferové oceňovanie v Slovenskej republike. In *Dane a účtovníctvoi v praxi*. ISSN 1335-7034, 2009, roč. 14, č. 3, s. 4-9

Článok zo zborníka:

Zelínková, Katarína. 2010. Právna úprava transferového oceňovania. In *Teória a prax v účtovníctve a audítorstve v kontexte svetového vývoja: zborník príspevkov zo šiesteho vedeckého seminára k výsledkom vedeckovýskumnej činnosti katedry Účtovníctva a audítorstva.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2960-0. s.92-93

Právne normy a legislatívna úprava:

Smernica OECD o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní

Modelová zmluva OECD o zamedzení dvojitého zdanenia. r. 1995

Zákon o dani z príjmov č. 595/2003 Zbierky zákonov.

Code of Conduct č. 9738/06, schválený Radou Európskej únie, r. 2006

Smernica o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní, časť 1., 1997, Bratislava: Ministerstvo financií SR, roč. 31, č. 14, s. 549-551, 556-568

Smernica o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní, časť 2., 1999, Bratislava: Ministerstvo financií SR, roč. 31, č. 14, s. 1651-1654

Usmernenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. MF/8288/2009-72 o určení obsahu dokumentácie o metóde ocenenia používanej daňovníkom podľa § 18 ods. 1 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, Finančný spravodaj.– č.1/2009, Bratislava

Webové stránky:

http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/670/Transfer_pricing:_Keeping_it_at_arms_length.html, stiahnuté 8.6.2010

http://www.pwc.com/sk_SK/sk/dane/assets/2010-Dane-do-vrecka.pdf, stiahnuté 9.6.2010, hodina 20:30

http://www.sme.sk/c/1498917/transferove-ocenovanie-v-oecd-problem-firiem-i-danovej-kontroly.html#ixzz0qOUmYs3y, stiahnuté 29.5.2010

http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/transferove-ocenovanie-prichadzaju-presne-pravidla.html, stiahnuté 3.6.2010

Oblasti vzdelávania „ekonomických“ znalcov v SR
The SR „economic“ appraisers education areas

Veronika Littvová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
economic appraisal fields, economic appraisal specializations, appraiser, appraiser conditions, education, education limitations

JEL Klasifikácia D72

ABSTRAKT
The Ministry of Justice of the Slovak republic defines main conditions for entering the appraisal profession. The education is one of these main conditions in the Slovak republic, no matter what appraisal field. The education process is the process of consisting and eternal education. The information and education are main powers in the present society. The article deals with main educational areas within the appraisal profession.

ÚVOD

V súčasnom svete informácie a vzdelanie predstavujú hybnú silu spoločnosti[2]. Znalecká činnosť je zákonom definovaná ako „špecializovaná odborná činnosť vykonávaná za podmienok ustanovených v v zákone 382/2004 Z.z. znalcami pre zadávateľa.“[3] Znalcom sa môže stať každý, kto splní podmienky podľa zákona o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a kto o to požiada MS SR a v žiadosti zdokumentuje a zdokladuje splnenie podmienok. Jednou z podmienok je aj absolvovanie náležitého vzdelania resp. preukázanie rozsahu znalostí, ktorými uchádzač o znalca disponuje.

DEFINOVANIE EKONOMICKÝCH ZNALECKÝCH ODBOROV

Ekonomické znalectvo predstavuje súhrnný názov, ktorý definuje dva znalecké odbory. Odbor „09 00 00 Ekonómia a manažment“ a odbor „51 00 00 Ekonomika a riadenie podnikov“. Ekonomické znalecké odbory sú časťou znaleckej činnosti a sú upravované rovnakými právnymi predpismi ako ostatné znalecké odbory a tlmočnícka a prekladateľská činnosť.

ODBOR EKONÓMIA A MANAŽMENT

Odbor „Ekonómia a manažment“ je upravovaný Inštrukciou 12/2005 Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky z 19. júla 2005 č. 19292/2004-53 o organizácii a riadení znaleckej, tlmočníckej a prekladateľskej činnosti a o súčinnosti pri jej kontrole. Názov znaleckého odboru „Ekonómia a manažment“ môžeme chápať ako „právne úkony fyzických osôb i právnických osôb, spojených s podnikaním, ale tiež ekonomické javy, v ktorých dochádza k porušovaniu všeobecne záväzných predpisov a ktorých riešenie sa uskutočňuje v konaní pred štátnymi orgánmi“[4]. Odbor „Ekonómia a manažment“ môže byť vykonávaný

---

[1] Veronika Littvová, Ing., veronika.littvova@euba.sk, školiteľ: prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Katedra podnikovohospodárska

[2] Podľa posledného výskumu ASTD, firmy, ktoré investujú do vzdelávania zamestnancov vyššie čiastky ako je obvyklá výška investícií do vzdelávania, vykazujú o 86% vyššie zhodnotenie svojich akcií ako firmy, ktoré investujú do vzdelávania menej ako je priemer, a o 45% vyššie zhodnotenie ako firmy, investujúce do vzdelávania čiastku na úrovni priemerných investícií.

[3] Zákon 382/2004 Z.z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26.mája 2004, §16, [1]

[4] HARUMOVA, A. 2006. Ekonomické znalecké odvetvia a špecifické prístupy pri znaleckej činnosti v Slovenskej republike. In *Finančný manažér*. ISSN, 1335-5813, 2006, roč. 7, č. 3, s. 61-64.

znalcom – fyzickou aj právnickou osobou. V súčasnosti možno odbor „Ekonómia a manažment“ rozdeliť[1] na štyri odvetvia, ktoré vymedzujú zameranie jeho pôsobnosti. Odvetvia znaleckého odboru „Ekonómia a manažment“ s účinnosťou od 1. augusta 2005 sú:

09 01 00 Účtovníctvo a daňovníctvo
09 02 00 Personalistika
09 03 00 Kontroling
09 04 00 Financie

ODBOR EKONOMIKA A RIADENIE PODNIKOV

Odbor „Ekonomika a riadenie podnikov“ je upravovaný Inštrukciou 12/2005 Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky z 19. júla 2005 č. 19292/2004-53 o organizácii a riadení znaleckej, tlmočníckej a prekladateľskej činnosti a o súčinnosti pri jej kontrole. V súčasnosti v rámci odboru „Ekonomika a riadenie podnikov“ definujeme dve odvetvia, ktoré vymedzujú zameranie jeho pôsobnosti. Odbor „Ekonomika a riadenie podnikov“ môže byť vykonávaný znalcom – právnickou osobou. Odvetvia znaleckého odboru „Ekonomika a riadenie podnikov“ s účinnosťou od 1. augusta 2005 sú:

51 01 01 Oceňovanie a hodnotenie podnikov
51 02 00 Oceňovanie lesov

ZNALEC V SR

Znalecká činnosť pre účely súdneho konania v Slovenskej republike môže byť podľa zákona[2] vykonaná aj uznávaným odborníkom, ktorý nie je znalec, ale ktorého pre tento prípad ustanovil súd. Znalcom sa môže stať každý, kto splní podmienky podľa zákona o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a kto o to písomne požiada MS SR[3] a v žiadosti zdokumentuje a zdokladuje splnenie podmienok[4]. Pre znalcov, tlmočníkov a prekladateľov platia spoločné predpisy, stanovené zákonom. Odborné skúšky majú ale rozdielne zameranie. Znalcom sa stáva osoba, ktorá splnila zákonom stanovené podmienky a je zapísaná v zozname znalcov. Zoznam znalcov je vedený MS SR. Znalcom sa po splnení daných podmienok potom môže stať fyzická osoba, znalecká organizácia alebo znalecký ústav.

VZDELÁVANIE ZNALCOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Jednou z podmienok pre uchádzača o status znalca je absolvovanie náležitého vzdelania. Zákon[5] pre ekonomické znalecké odbory nariaďuje absolvovanie špecializovaného

---

[1] pozn.: spracované podľa prílohy 3 Inštrukcie 12/2005 Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky z 19. júla 2005 č. 19292/2004-53 o organizácii a riadení znaleckej, tlmočníckej a prekladateľskej činnosti a o súčinnosti pri jej kontrole

[2] podľa Zákona č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26.mája 2004

[3] pozn.: Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky ďalej len MS SR

[4] tieto podmienky sú vymedzené v §5 zákona č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch. Zákon určuje zdokumentovanie, že osoba uchádzajúca sa o status znalca je spôsobilá na právne úkony v plnom rozsahu, je bezúhonná, získala vzdelanie v odbore, ktorý je predmetom písomnej žiadosti o zápis, skončila osobitné vzdelávanie o spôsobe výkonu činnosti podľa tohto zákona (ďalej len odborné minimum), vykonáva prax v odbore, ktorý je predmetom činnosti, v trvaní najmenej päť rokov a v prípade znalcov najmenej sedem rokov, zložila skúšku z odboru alebo odvetvia, ktoré je predmetom žiadosti o zápis a ktorou preukazuje svoju odbornú spôsobilosť (ďalej len odborná skúška), úspešne skončila špecializované vzdelávanie, ak ide o zapísanie do zoznamu pre odbor alebo odvetvie, v ktorom je takéto vzdelávanie ustanovené vykonávacím predpisom [§ 33 ods. 1 písm. b)], má materiálne vybavenie postačujúce na výkon činnosti v odbore alebo odvetví, ktoré je predmetom písomnej žiadosti o zápis, nebola v posledných troch rokoch právoplatne vyčiarknutá zo zoznamu podľa § 27 ods. 3 písm. d) alebo ktorej nebol uložený zákaz výkonu činnosti podľa § 27 ods. 3 písm. c), zložila sľub.

[5] Zákon 382/2004 Z.z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26.mája 2004

vzdelávania[1]. MS SR nad činnosťou znalcov, tlmočníkov a prekladateľov vykonáva dozor, v rámci ktorého poskytuje znalcom, tlmočníkom a prekladateľom vzdelávanie, overuje odbornú spôsobilosť a vykonáva dohľad nad ich činnosťou[2]. MS SR[3] v spolupráci so znaleckými[4] schválilo študijné programy odborného minima a prostredníctvom týchto ústavov zabezpečuje:

- špecializované vzdelávanie formou ďalšieho vzdelávania,
- získanie odborného minima a to v oblasti, o ktorú má znalec záujem[5],
- overenie odbornej spôsobilosti.

Špecializované vzdelávanie v rozsahu najmenej 300 hodín, ktorých obsahom je najmä aplikácia teoretických znalostí v danom odbore, poskytujú znalcom akreditované znalecké ústavy[6].

OBLASTI VZDELÁVANIA ZNALCOV

Každý uchádzač o status znalca v ekonomických znaleckých odboroch musí absolvovať špecializované vzdelávania a potvrdiť úroveň vedomostí, ktorými disponuje. Systém vzdelávania u znalcom sa ale nezužuje iba na absolvovanie odborného minima a vzdelávanie, ktorým je podmienené získanie odbornej skúšky. Vzdelávanie v znaleckej činnosti a teda aj ekonomických znaleckých odboroch je široký a nikdy sa nekončiaci pojem.

- odborná skúška znalca
- odborné minimum
- špecializované vzdelávanie
- sústavné vzdelávanie znalcov
- overovanie odbornej spôsobilosti znalcov
- osobitné vzdelávanie
- vyrovnávacia skúška

ODBORNÁ SKÚŠKA ZNALCA

Odborná skúška znalca sa skladá z písomnej časti a z ústnej časti. Písomná časť sa skladá z desiatich otázok z teórie a zo znaleckého posudku. Otázkami z teórie[7] sa preukazuje najmä

---

[1]pozn.: Špecializované vzdelávanie sa vyžaduje iba pre uchádzačov o niektoré odbory , ktoré sú uvedené v Prílohe 1 Vyhlášky MS SR č.490/2004 Z. z. zo dňa 23. augusta 2004, ktorou sa vykonáva zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26. mája 2004.

[2] pozn.: Vykonávanie dohľadu nad činnosťou znalcov, tlmočníkov a prekladateľov je zamerané na : sledovanie dodržiavania zákonnosti a správnosti postupu znalcov, tlmočníkov a prekladateľov, prieskum podnetov na postup pri výkone činnosti znalcov, tlmočníkov a prekladateľov, kontrolu denníkov, kontrolu sústavného vzdelávania a zvyšovania odbornej kvalifikácie, kontrolu plnenia povinností znaleckých ústavov a tlmočníckych ústavov uložených zákonom č. 382/2004 Z. z. spracované podľa spracované podľa http://www.justice.gov.sk/

[3] V zmysle ustanovenia § 9 ods. 4 Vyhlášky MS SR č.490/2004 Z. z. zo dňa 23. augusta 2004, ktorou sa vykonáva zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26. mája 2004.

[4] pozn.: a tlmočníckymi ústavmi

[5] pozn.: ako napr. doprava cestná, ekonómia a manažment, elektronické komunikácie, elektrotechnika, lesníctvo, ekonomika a riadenie podnikov, poľnohospodárstvo, stavebníctvo, strojárstvo

[6] Zákon 382/2004 Z.z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26.mája 2004, §19, [1] Znalecký ústav ako právnická osoba je špecializované vedecké a odborné pracovisko, ktoré plní funkciu rezortného a metodického centra v oblasti znaleckej činnosti zapísanej v zozname. Znalecký ústav vykonáva znaleckú činnosť najmä vo zvlášť obťažných prípadoch vyžadujúcich osobitné vedecké posúdenie. Znalecký ústav je právnická osoba zapísaná MS SR do zoznamu znalcov do 60 dní od doručenia písomnej žiadosti. Znalecký ústav sa stáva znaleckým ústavom, ak spĺňa predpoklady uvedené v § 6 ods. 1, je akreditovaná na poskytovanie ďalšieho vzdelávania podľa osobitného zákona, zodpovedná osoba za výkon znaleckej činnosti získala v príslušnom odbore vedecko-pedagogický titul alebo umelecko-pedagogický titul, vykonáva výskum a vývoj podľa osobitného predpisu.

[7] Správna odpoveď na každú otázku z teórie sa hodnotí jedným bodom a správne vypracovaný znalecký posudok posudok sa hodnotí najviac 15 bodmi. Na zúčastnenie sa na ústnej časti odbornej skúšky je potrebné získať

znalosť všeobecne záväzných právnych predpisov o podmienkach výkonu znaleckej činnosti a znalosť odborných predpisov v danom odbore a odvetví. Znaleckým posudkom sa preukazuje najmä aplikácia odborných predpisov, postupov a metodiky pri vypracovaní úkonov znaleckej činnosti v danom odbore a odvetví a odborné vedomosti na konkrétnom prípade. Na ústnej časti odbornej skúšky sa u žiadateľa pohovorom preukazuje najmä jeho doterajšie odborné pôsobenie z hľadiska praktických skúseností a osobné predpoklady na výkon znaleckej činnosti. V ekonomických znaleckých odboroch je podľa zákona nutné absolvovať špecializované vzdelávanie, z ktorého sa skúška skladá.

ODBORNÉ MINIMUM

Rozsah odborného minima je najmenej 30 hodín. Obsahom odborného minima sú najmä základy právnych predpisov týkajúcich sa výkonu znaleckej činnosti, tlmočníckej činnosti a prekladateľskej činnosti, metodika výkonu činnosti, vedenie denníka, ako aj forma a obsah znaleckého úkonu, tlmočníckeho úkonu alebo prekladateľského úkonu.

ŠPECIALIZOVANÉ VZDELÁVANIE

Sa vyžaduje u uchádzačov, iba v niektorých odboroch znaleckej činnosti[1]. Súčasťou týchto odborov sú aj ekonomické znalecké odbory. Rozsah špecializovaného vzdelávania je najmenej 300 hodín. Obsahom špecializovaného vzdelávania je najmä aplikácia teoretických znalostí v danom odbore. Na priebeh špecializovaného vzdelávania, na odbornú prípravu uchádzačov a na vykonanie skúšky uchádzačov sa vzťahuje osobitný predpis[2]. Úspešné absolvovanie špecializovaného vzdelávania sa preukazuje písomným potvrdením, ktoré vydávajú osoby uvedené v odseku 2 zákona. Po absolvovaní špecializovaného vzdelávania má uchádzač možnosť zúčastniť sa odbornej skúšky. Šírka rozsahu špecializovaného vzdelávania poukazuje na to, že objem informácií, ktorý musia študenti prijať je značný. Počet lektorov, ktorí sa na vzdelávaní zúčastňujú, sa mení v závislosti od lektorovanej problematiky.

SÚSTAVNÉ VZDELÁVANIE ZNALCOV

Ministerstvo v súčinnosti so znaleckými ústavmi a tlmočníckymi ústavmi organizuje odborné semináre ako súčasť sústavného vzdelávania znalcov, tlmočníkov a prekladateľov podľa § 30 zákona. Odborné semináre sa vždy uskutočnia pri zmene právnych predpisov týkajúcich sa priamo činnosti. Odborné semináre sa delia podľa nevyhnutnosti účasti na povinné a dobrovoľné. Keďže sa jedná o dobrovoľnosť, účasť na týchto seminároch býva premenlivá. Bez ohľadu na počet účastníkov fixné náklady pre znalecký ústav zostávajú.

OVEROVANIE ODBORNEJ SPÔSOBILOSTI ZNALCOV

Vykonáva sa podľa potreby, spravidla každých päť rokov. Overovanie odbornej spôsobilosti zabezpečuje overovacia komisia. Pri overovaní odbornej spôsobilosti sa vychádza z výsledkov:

a) písomného testu,
b) ústnej skúšky,
c) kontroly znaleckých posudkov alebo iných znaleckých úkonov, alebo prekladateľských úkonov.

---

minimálne 20 bodov, z toho aspoň 12 bodov za znalecký posudok. Žiadateľ, ktorý nezíska minimálny počet bodov, nemá právo zúčastniť sa na ústnej časti odbornej skúšky.

[1] Príloha č. 1 a) Zoznam znaleckých odborov, 1b) Zoznam odborov požadujúcich špecializované vzdelávanie podľa Vyhlášky 490/2004 Z.z. Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky z 23. augusta 2004.

[2] Zákon č. 386/1997 Z. z. o ďalšom vzdelávaní a o zmene zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 387/1996 Z. z. o zamestnanosti v znení zákona č. 70/1997 Z. z.

OSOBITNÉ VZDELÁVANIE

Osobitné vzdelávanie zabezpečuje ministerstvo najmä v spolupráci so znaleckými ústavmi. Účelom osobitného vzdelávania je obnovenie a doplnenie znalostí znalca na úroveň potrebnú na kvalitný výkon činností znalca[1]. „Za osobitné vzdelávanie sa považuje aj odborný seminár“[2].

VYROVNÁVACIA SKÚŠKA

Účelom vyrovnávacej skúšky je overenie odborných znalostí a schopností uchádzača o zápis do zoznamu podľa § 7 ods. 1 zákona vo vzťahu k príslušnému odboru alebo odvetviu. Vyrovnávacia skúška je zameraná na tie oblasti odborných znalostí a schopností a použitie všeobecne záväzných právnych predpisov a technických noriem, ktoré sú potrebné na zápis do príslušného odboru alebo odvetvia podľa zákona, ktoré sa však nevyžadujú podľa právnych predpisov štátu, v ktorom žiadateľ vykonáva činnosť obdobnú znaleckej činnosti. Vyrovnávacia skúška zahŕňa aj právne predpisy Slovenskej republiky nevyhnutné na riadny výkon znaleckej činnosti. Vyrovnávacia skúška sa vykonáva v štátnom jazyku. Vyrovnávacia skúška sa uskutočňuje pred komisiou.

NEDOSTATKY KLASICKÉHO VZDELÁVANIA ZNALCOV V EKONOMICKÝCH ZNALECKÝCH ODBOROCH

Znalecké ústavy okrem špecializovaného vzdelania zabezpečujú znalcom aj iné formy vzdelávania využitím klasických výučbových metód. Cieľom špecializovaného vzdelávania v ekonomických znaleckých odboroch je „poskytnúť odborné, metodické i legislatívne poznatky, ktoré sú potrebné pre výkon činnosti znalcov“[3]. Preberaná problematika je rozčlenená do harmonogramu kurzov. Jednotlivé stretnutia študentov[4] s lektormi prebiehajú podľa schváleného harmonogramu v učebniach znaleckých ústavov. Lektori, ktorí sa problematikou stanovenou v harmonograme na príslušné stretnutie zaoberajú, sú oslovení so žiadosťou na lektorovanie pre študentov. Po vzájomnej dohode prichádza lektor lektorovať na kurz dohodnutú tému. Najdôležitejšou súčasťou klasického vzdelávania je pozícia lektora. Práve kvality a nedostatky lektora kľúčovo vzdelávanie ovplyvňujú.

Nedostatky[5] klasického typu vzdelávania z pohľadu študentov predstavujú:

- kurzy nie sú k dispozícii pre študentov vtedy, keď ich najviac potrebujú
- študenti si kurz nemôžu kedykoľvek zopakovať
- nie je možný individuálny prístup
- neexistujúca časová flexibilita
- výučbový proces nie je vždy pútavý

Nedostatky klasického typu vzdelávania z pohľadu znaleckých ústavov predstavujú:

- narastanie nákladov v priebehu výučbového procesu
- nemožnosť zabezpečiť individualitu vzdelávania

---

[1] Ak ministerstvo pri prejednávaní správneho deliktu zistí, že sa znalec, ktorým je fyzická osoba, dopustil závažných nedostatkov odbornej povahy, môže mu popri sankcii uloženej podľa odseku 3 písm. a) až c) nariadiť aj absolvovanie osobitného vzdelávania podľa § 27 ods. 5 Zákona 382/2004 Z.z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26.mája 2004

[2] § 11 ods. 1 Zákona 382/2004 Z.z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26.mája 2004

[3] Zákon 382/2004 Z.z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa 26.mája 2004

[4] pozn.: dátumy stretnutí sú študentom oznámené s časovým predstihom

[5] pozn.: najčastejšie nevýhody pre znalecké ústavy a pre študentov predstavujú výsledok opytovacej metódy využitej v dizertačnej práci, v priebehu mesiacov december-február s pracovníkmi a účastníkmi špecializovaného vzdelávania v nemenovanom znaleckom ústave

- neschopnosť efektívne zaznamenávať, uchovávať a poskytovať všetkým študentom všetky znalosti a informácie
- študenti neštudujú v kurze rovnako rýchlo
- každý študent preferuje iný spôsob vzdelávania
- neexistujú súhrnné informácie o tom, aký študent ktorým kurzom prešiel, ktoré má v budúcnosti absolvovať a ako si v ktorom kurze viedol
- fixácia na prítomnosť lektora

Nedostatky klasického typu vzdelávania z pohľadu znaleckých ústavov aj študentov predstavujú:

- nie vždy sú všetci študenti na mieste, kde sa konajú školenia
- študenti neprichádzajú do kurzov na rovnakej úrovni znalostí
- nie je možnosť venovať sa jednej problematike na viacerých stretnutiach

Záver

Ekonomické znalectvo predstavuje súhrnný názov, ktorý definuje dva znalecké odbory. Odbor „09 00 00 Ekonómia a manažment“ a odbor „51 00 00 Ekonomika a riadenie podnikov“. Názov znaleckého odboru „Ekonómia a manažment“ môžeme chápať ako „právne úkony fyzických osôb i právnických osôb, spojených s podnikaním, ale tiež ekonomické javy, v ktorých dochádza k porušovaniu všeobecne záväzných predpisov a ktorých riešenie sa uskutočňuje v konaní pred štátnymi orgánmi“. Odbor „Ekonomika a riadenie podnikov“ môže byť vykonávaný znalcom – právnickou osobou. Znalcom sa môže stať každý, kto splní podmienky podľa zákona o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a kto o to písomne požiada MS SR a v žiadosti zdokumentuje a zdokladuje splnenie podmienok. Jednou z podmienok pre uchádzača o status znalca je absolvovanie náležitého vzdelania. Zákon pre ekonomické znalecké odbory nariaďuje absolvovanie špecializovaného vzdelávania a potvrdiť úroveň vedomostí, ktorými disponuje. Odborné skúšky znalcov majú rozdielne zameranie vzhľadom na odvetvie a odbor, o ktorý sa znalec uchádza. Systém vzdelávania u znalcom sa ale nezužuje iba na absolvovanie odborného minima a vzdelávanie, ktorým je podmienené získanie odbornej skúšky. Vzdelávanie v znaleckej činnosti a teda aj ekonomických znaleckých odboroch je široký a nikdy sa nekončiaci pojem. Najdôležitejšou súčasťou klasického vzdelávania je pozícia lektora. Práve kvality a nedostatky lektora kľúčovo vzdelávanie ovplyvňujú.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. MALÍK, P. 2002. *Príručka znalca*. Bratislava: EPOS, 2002. 286 s. ISBN 80-8057-504-5.
2. HARUMOVA, A. 2006. Ekonomické znalecké odvetvia a špecifické prístupy pri znaleckej činnosti v Slovenskej republike. In *Finančný manažér.* ISSN 1335-5813, 2006, roč. 7, č. 3, s. 61-64.
3. LITTVOVÁ, V. Ekonomické znalectvo v podmienkach Slovenskej republiky In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009*, Bratislava, 2009. Plný text na CD. ISBN 978-80-225-2738-5
4. LITTVOVÁ, V. Ekonomika a riadenie podnikov v podmienkach Slovenskej republiky In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave, „EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU - ROK 2009“, Bratislava, 2009*. Plný text na CD. ISBN 978-80-225-2808-5
5. LITTVOVÁ, V. Vzdelávanie znalcov v ekonomických znaleckých oboroch

v podmienkach Slovenskej republiky In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „PODNIKANIE A KONKURENCIESCHOPNOSŤ FIRIEM 2010“*, Bratislava, 20.05. 2010. ISBN 978-80-225-2978-5 /CD/

6. Zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch zo dňa z 26. mája 2004
7. Vyhláška č. 491/2004 Z. z. o odmenách, náhradách výdavkov a náhradách za stratu času pre znalcov, tlmočníkov a prekladateľov zo dňa 23. augusta 2004
8. Inštrukcia 12/2005 Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 19292/2004-53 zo dňa 19. júla 2005
9. http://www.justice.gov.sk/
10. http://www.zbierka.sk/
11. http://www.usi.sk/

HLAVNÉ VÝSKUMNÉ PRÍSTUPY K LEADERSHIPU V TEÓRII A MANAŽÉRSKEJ PRAXI

MAJOR RESEARCH APPROACHES OF LEADERSHIP IN THEORY AND MANAGERIAL PRACTICE

Ivana Ljudvigová[1]

Kľúčové slová

leadership, leader, trait approach, behavior approach, power-influence approach, situational approach, integrative approach

Abstrakt

Leadership is a topic with universal appeal. In the popular press and academic research literature has been written much about leadership. Despite the abundance of writing on the topic, leadership has presented a major challenge to practitioners and researchers interested in understanding the nature of leadership. It is a highly valued phenomenon that is very complex. Leadership has been studied in different ways. In most of the leadership literature are the leadership theories classified into five approaches: the trait approach, the behavior approach, the power-influence approach, the situational approach and the integrative approach. In recent years there has been an increased effort to cut across and integrate these approaches. The best example is some of the research on charismatic leadership.

ÚVOD

Nikto nenamieta, že vodcovstvo je veľmi dôležité. Dokážeme ihneď rozpoznať dobré vedenie, ak nás líder, ktorého obdivujeme, dokáže inšpirovať, motivovať, zaangažovať, podporiť a dať našej práci zmysel. Aj výskum ukázal, že kvalitné vodcovstvo pomáha napĺňať očakávania investorov, zákazníkov a zamestnancov.[2]

Za posledných šesťdesiat rokov bolo objavených viac ako 65 klasifikačných systémov pre definovanie dimenzií vodcovstva. Cieľom tohto príspevku je jednoducho a stručne zosumarizovať veľké množstvo modelov, nástrojov, procesov a štúdií vodcovstva, a tak dať odpoveď na otázku, aký by mal byť efektívny líder.

Stav poznatkov v oblasti leadershipu sa postupne rozvíjal a každá nová etapa sa aspoň sčasti vyvíjala z predošlých. Stručná história moderných snáh pochopiť vodcovstvo môže pomôcť zaradiť tento súhrn do náležitých súvislostí. Vývoj lídrov je nikdy nekončiaci proces, v ktorom dochádza neustále k odhaľovaniu nových príležitostí na zdokonaľovanie. Dochádza však aj k odhaľovaniu hrozieb, ktoré majú často podobu náročných požiadaviek, kladených na lídrov v súčasnom svete intenzívnych zmien.

---

[1] Ing. Ivana Ljudvigová, iljudvigova@gmail.com, prof. Štefan Slávik, CSc., Katedra manažmentu

[2] ULRICH, D.,SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K.: *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3

PREHĽAD HLAVNÝCH VÝSKUMNÝCH PRÍSTUPOV K LEADERSHIPU

Príťažlivosť leadershipu ako objektu výskumu a mnoho rozdielnych koncepcií leadershipu vytvorili obrovské, až zarážajúce množstvo literatúry, kníh a článkov o tejto téme. Pokusy o usporiadanie, respektíve zorganizovanie spomínanej literatúry podľa hlavných prístupov alebo perspektív dosahujú len čiastočný úspech. Jedným z viacerých užitočných spôsobov ku klasifikovaniu teórií a výskumov o leadershipe je členenie v závislosti od typu premennej, ktorá je zdôraznená najviac. Tri typy premenných sú relevantné pre pochopenie efektívnosti leadershipu, a to charakteristiky lídrov, charakteristiky nasledovníkov a charakteristiky situácie. Príklady kľúčových premenných v každej kategórii sú:[3]

1. **Charakteristiky lídrov:**
   - osobitosti (motívy, osobnosť, hodnoty),
   - sebadôvera a optimizmus,
   - zručnosti a expertnosť,
   - správanie lídra,
   - bezúhonnosť (poctivosť, správanie konzistentné s hodnotami),
   - taktiky ovplyvňovania,
   - atribúty nasledovateľov.

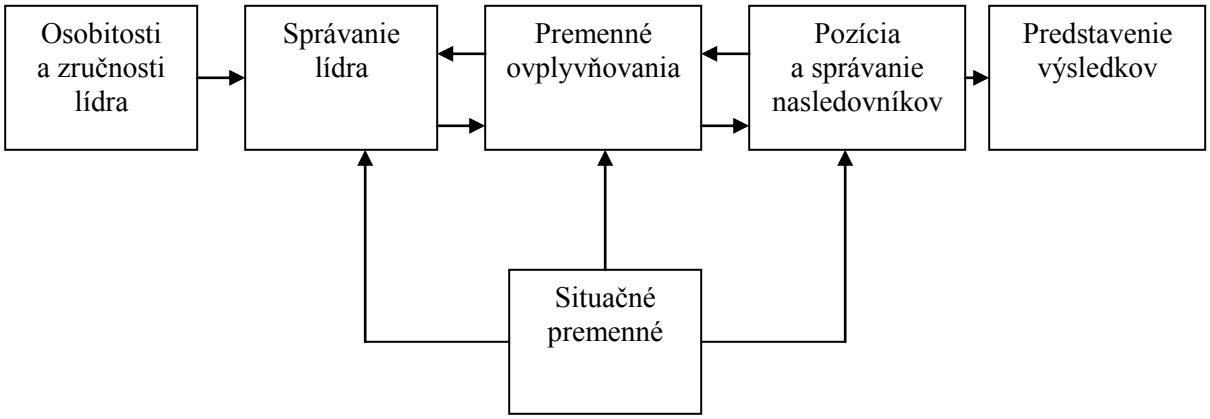
2. **Charakteristiky nasledovníkov:**
   - osobitosti (potreby, hodnoty, koncepty sebariadenia),
   - sebadôvera a optimizmus,
   - zručnosti a expertnosť,
   - atribúty lídra,
   - dôvera v lídra,
   - záväzok (povinnosť) spojená s úlohou a úsilie,
   - satisfakcia (uspokojenie) spojené s prácou a lídrom.

3. **Charakteristiky situácie:**
   - typ organizačnej jednotky,
   - veľkosť organizačnej jednotky,
   - pozícia, sila a autorita lídra,
   - štruktúra a komplexnosť úlohy,
   - vzájomná závislosť úloh,
   - podniková kultúra,
   - neistoty prostredia,
   - externá závislosť,
   - národné kultúrne hodnoty.

Obrázok 1 zobrazuje pravdepodobné príčinné vzťahy medzi vyššie uvedenými premennými.

[3] YUKL, G.: *Leadership in organizations*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2

Obrázok 1 Príčinné vzťahy medzi základnými typmi procesov vedenia[4]



Väčšina teórií leadershipu zdôrazňuje jednu kategóriu premenných viac ako ostatné a na základe nej vysvetľujú efektívne vodcovstvo. V priebehu posledného pol storočia boli zdôrazňované najčastejšie premenné, ktoré súvisia s charakteristikami lídra. Ďalšou bežnou praxou je obmedzenie sústredenia sa len na jeden typ líderských charakteristík, a síce väčšinou osobnosť, správanie, prípadne moc. V súlade s väčšinou literatúry o leadershipe teórie a empirický výskum vodcovstva môžeme klasifikovať v nasledujúcich piatich prístupoch:

1. **prístup založený na osobitostiach (charakteristikách),**
2. **prístup založený na správaní,**
3. **prístup založený na energii, moci a ovplyvňovaní,**
4. **situačný prístup,**
5. **integračný prístup.**

PRÍSTUP ZALOŽENÝ NA OSOBITOSTIACH (CHARAKTERISTIKÁCH) LÍDROV

Jeden z prvých pokusov o systematické skúmanie problémov vedenia ľudí bol prístup založený na vlastnostiach, črtách alebo charakteristikách lídra. Tento prístup zdôrazňuje také atribúty lídra ako osobnosť, motívy, hodnoty, zručnosti a vychádza z domnienky, že určité vlastnosti osobnosti sú predpokladom schopnosti viesť ľudí.[5] Základom tohto prístupu je predpoklad, že niektorí ľudia sú prirodzení lídri, obdarení určitými vlastnosťami, ktoré sú typické pre lídrov, napríklad inteligencia, charizma, rozhodnosť, entuziazmus, odvaha alebo sebadôvera, a ktoré ostatní ľudia nemajú. Do začiatku 50. rokov 20. storočia prevažovali názory, že lídrom sa človek rodí, čiže má niektoré vrodené vlastnosti, ktoré ho na vedenie kolektívu predurčujú alebo mu to výrazne uľahčujú.

Tieto prvé teórie leadershipu pripisovali manažérsky úspech mimoriadnym schopnostiam ako neúnavná energia, prenikavá intuícia, tajomná predvídavosť alebo neodolateľná presvedčovacia moc. Stovky štúdií osobitostí vykonávané najmä počas rokov 1930 až 1940 sa snažili odhaliť fyzické, duševné a osobnostné vlastnosti najefektívnejších manažérov. Boli to časy, keď všetci lídri museli byť vysokí a autoritatívni, s pevným stiskom ruky a vyrovnaným

[4] YUKL, G.: *Leadership in organizations*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2

[5] RUDY, J., CIBÁKOVÁ, V.: *Úvod do manažmentu a marketingu*. Bratislava: Štátny pedagogický ústav v Bratislave, 1996, 164 s. ISBN 80-85756-25-0

pohľadom.[6] Najčastejšie sa hovorilo o nasledujúcich charakteristikách lídrov, ktoré môžeme rozdeliť do šiestich kategórií:[7]

a. fyzické vlastnosti – vek, výška, hmotnosť,
b. profil človeka – výchova, skúsenosti, spoločenský status,
c. inteligencia – schopnosti, úsudok, vedomosti,
d. osobnostné vlastnosti – autoritatívnosť, nezávislosť, rozhodnosť, sebadôvera,
e. črty charakterizujúce vzťah k úlohám – zodpovednosť, iniciatívnosť, vytrvalosť,
f. sociálne črty – schopnosť dozerať, kooperatívnosť, takt, diplomacia.

Odborníci na vodcovstvo hľadali základný súbor znakov lídrov podľa výšky, pohlavia, zdedených čŕt a štýlu rozprávania, ale zbytočne. Úspešní lídri môžu pochádzať z rôznych prostredí, môžu mať odlišné fyzické aj charakterové črty.[8] Ani masívny výskum nezistil vlastnosti, ktoré by zaručovali vodcovský úspech. Platnosť tejto teórie spochybnili viaceré príklady z praxe, ktoré ukázali, že aj osobnosť, ktorá nedisponuje týmito znakmi, môže efektívne viesť ľudí. Výskumy sa zároveň nezhodli v tom, ktoré charakteristiky a aké vzťahy medzi nimi sú pre vedúcich rozhodujúce. Jedným z dôvodov zlyhania bolo, že sa nevenovala dostatočná pozornosť usporiadaniu premenných v príčinnom reťazci, čo mohlo ďalej vysvetliť, aký vplyv majú vlastnosti lídra na neskorší výsledok, akým je skupinová výkonnosť alebo ďalší vývoj, posun lídra. Dominantnou výskumnou metódou bolo hľadať významnú koreláciu medzi individuálnymi atribútmi lídra a kritériami úspechu lídra bez toho, aby sa skúmali vysvetľujúce procesy.[9]

Dnes už prevažujú názory, že niektoré z typických čŕt lídra sú síce vrodené (energia, čiastočne inteligencia, asertivita a správanie), ale je nutné ich ďalej rozvíjať alebo sa dajú vypestovať.[10] To znamená, že „talent“ jednoducho nestačí.

Napriek zjavným nedostatkom tohto prístupu, ktoré spočívali najmä v jeho nízkej vypovedacej hodnote, koncipovaný výskum pomaly nahromadený za roky urobil pokrok v objavovaní toho, ako sa atribúty leadershipu vzťahujú na správanie a efektívnosť vodcov. A oveľa novší prístup založený na vlastnostiach skúma hodnoty lídra, ktoré sú dôležité pre vysvetľovanie etického leadershipu.

PRÍSTUP ZALOŽENÝ NA SPRÁVANÍ LÍDRA

Počiatky tohto prístupu siahajú do začiatku 50. rokov 20. storočia, pričom impulzom bolo znechutenie mnohých výskumníkov prístupom založeným na charakteristikách vodcov. Väčšia pozornosť sa začala venovať tomu, čo lídri skutočne robia v práci. Tento prístup sa delí do dvoch všeobecných kategórií.

Prvá línia výskumu sa zaoberá tým ako lídri trávia svoj čas, teda skúma typický vzor aktivít, povinnosti a funkcie manažérskej práce. Snaží sa odhaliť ako sa manažéri vyrovnávajú s požiadavkami, ktoré sú na nich kladené, mnohými obmedzeniami, a tiež s konfliktmi vo svojej

---

[6] ULRICH, D.,SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K.: *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3
[7] SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Jura edition, 2007, 360 s. ISBN 80-89047-18-1
[8] ULRICH, D.,SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K.: *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3
[9] YUKL, G.: *Leadership in organizations*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2
[10] SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Jura edition, 2007, 360 s. ISBN 80-89047-18-1

práci. Väčšina výskumov manažérskej práce využívala deskriptívne (opisné) metódy na zber dát, ako napríklad priame pozorovanie, denníky, popisy práce a anekdoty získané z rozhovorov. Hoci tento výskum nebol vytvorený na priame posúdenie efektívneho leadershipu, poskytol užitočné postrehy v tejto oblasti. Efektívnosť leadershipu závisí sčasti od toho ako dobre manažér rieši konflikty, vyrovnáva sa s požiadavkami, využíva príležitosti a prekonáva obmedzenia.

Druhá subkategória tohto prístupu sa sústredila na identifikáciu efektívneho vodcovského správania. Preferovanou výskumnou metódou boli terénne prieskumné štúdie s dotazníkom opisujúcim správanie lídrov. Za posledných 50 rokov stovky prieskumných štúdií skúmali koreláciu medzi správaním vodcu a rozličnými indikátormi efektívnosti leadershipu. Oveľa menší počet štúdií použil laboratórne experimenty, terénne experimenty alebo kritické prípady na určenie ako sa efektívny líder líši v správaní od lídra neefektívneho.

Teórie založené na správaní lídra (často nazývané aj behaviorálne teórie) za kritérium úspešnosti vedenia ľudí nepovažujú teda znaky osobnosti, ale správanie a konanie manažérov. Do tejto skupiny teórií patria závery výskumných projektov, ktoré sú známe pod názvami:[11]

- **The Ohio State Studies,**
- **The University of Michigan Studies,**
- **The Managerial Grid.**

Základom všetkých troch výskumných projektov bolo identifikovanie dvoch dimenzií správania lídrov, a to orientácia a dôraz na plnenie úloh a orientácia a dôraz na medziľudské vzťahy.

Zo štúdie **The Ohio State** vyplynulo, že efektívny je ten líder, ktorý v hodnotení svojimi podriadenými dosahuje najvyššie ohodnotenie v obidvoch uvedených dimenziách. Je to high-high líder.

Štúdie **The University of Michigan** prišli k záveru, že efektívnejší sú tí lídri, ktorí venujú pozornosť svojim podriadeným, a teda medziľudským vzťahom.

Americkí autori Robert Blake a Jane Moutonová vypracovali dvojrozmerný diagram hodnotenia štýlu vedenia ľudí, ktorý pomenovali názvom **Managerial grid** (Teória manažérskej mriežky). Lídrom bolo udeľované číselné hodnotenie (1-9, 9-1, 9-9) podľa ich tendencie zameriavať sa na ľudí alebo na úlohy.

Teoretici, skúmajúci riadenie sa snažili charakterizovať lídra podľa štýlu. Často ide však o kompromis medzi ľuďmi a úlohami. Vo všeobecnosti sa lídri prejavovali preferovaným štýlom, ale najlepší lídri boli schopní starať sa o ľudí aj riadiť úlohy. **Štýl vedenia ľudí** predstavuje jeden z najdôležitejších atribútov práce riadiaceho pracovníka. Okrem tradičnej klasifikácie základných šýlov riadenia (autoritatívny, participatívny a liberálny štýl riadenia) sa najmä v praxi manažéri s obľubou kategorizujú do jednej z nasledovných skupín, v ktorých už samotný názov veľmi pragmaticky charakterizuje spôsoby manažérskej práce:[12]

- **Kilimandžáro**. Vedúci permanentne zdôrazňuje závažnosť svojej práce, ako aj rozsah. Nerád pripúšťa, že jeho práca je často rutinnou záležitosťou a aj maličkostiam pripisuje veľký význam.
- **Sizyfos**. Je zavalený prácou a množstvom úloh, o ktoré sa nedelí s podriadenými, vystavuje sa tlaku termínov, myslí si totiž, že len on sám všetko zvládne najlepšie. Pre túto nedôveru voči ostatným často vôbec nedeleguje.

---

[11] RUDY, J., CIBÁKOVÁ, V.: *Úvod do manažmentu a marketingu*. Bratislava: Štátny pedagogický ústav v Bratislave, 1996, 164 s. ISBN 80-85756-25-0

[12] PONIŠČIAKOVÁ, O.: Kognitívna schopnosť manažéra. *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále, 2010, č. 2, s. 66-70*

- **Hasič**. Likviduje neustále jeden problém za druhým a toto hasenie je náplňou jeho života do takej miery, že nemá čas na nič iné.
- **Panikár**. Príkazy vydáva veľmi často neuvážene, v rýchlom a protichodnom poradí, čím spôsobuje neustále zmätky, a preto je veľmi neobľúbený v kolektíve. Svojím panickým riešením však problémy nerieši, skôr vyrába nové.
- **Fantasta**. Pri projektovaní budúcnosti sa nedrží reálnych podmienok a s obľubou vytvára nereálne stratégie či odvážne investičné alternatívy. O realizovateľnosti je neoblomne presvedčený.
- **Cestovateľ**. Za každých okolností nachádza možnosť úniku od problémov, a preto sa v organizácii často ani nenachádza, na čo si jeho okolie pomaly zvyká. Výsledkom je, že kolektív od neho nevyžaduje žiadne rozhodnutia a riešenia.
- **Byrokrat**. Veľmi rád sa pri rozhodovacích situáciách opiera o zákony, smernice či predpisy, zväčša tvrdohlavo, aj keď sa môže ukázať, že predpis je nezmyselný. Je odporcom akýchkoľvek zmien, lebo tie odporujú smerodajným predpisom.
- **Mŕtvy chrobák**. Riadi sa heslom „čo nepáli nehas“, čo je dôvodom jeho nevšímavosti voči všetkým problémom, ktorým by sa najradšej vyhol. Verí, že sa všetko vyrieši samo.

PRÍSTUP ZALOŽENÝ NA MOCI OVPLYVŇOVAŤ

Základom tohto prístupu bolo skúmanie procesov ovplyvňovania medzi lídrom a ďalšími ľuďmi. Tak ako väčšina výskumov zameraných na charakteristiky lídrov alebo ich správanie, aj tento prístup považuje lídra za akýsi stredobod skupiny a vychádza sa z predpokladu jednosmerného vzťahu, t. z. líder pôsobí a nasledovníci reagujú. Tento výskum sa snaží vysvetliť efektívnosť leadershipu z hľadiska množstva a typu moci, ktorou vodca disponuje a využíva ju pri vedení ľudí. Moc je zobrazená ako dôležitá nielen pre ovplyvňovanie podriadených, ale tiež pre ovplyvňovanie ostatných manažérov, nadriadených, ľudí mimo organizácie, zákazníkov a dodávateľov. Obľúbenou metodológiou bolo používanie prieskumných dotazníkov, ktoré skúmali moc lídra robiť rôzne opatrenia pre efektívne vedenie.[13]

Ďalšia línia v rámci tohto prístupu použila dotazníky a deskriptívne metódy na určenie toho, ako lídri ovplyvňujú pozície a správanie nasledovníkov. Štúdium ovplyvňovacích taktík môže byť zobrazené ako most spájajúci prístup založený na správaní lídra s prístupom založeným na moci ovplyvňovať. Využívanie rôznych ovplyvňovacích taktík je porovnávané v závislosti od ich relatívnej efektívnosti, pričom ich spoločným cieľom je dosiahnuť, aby ľudia robili to, čo chce sám líder.

Participatívny leadership, ktorý zdôrazňuje empowerment, delegovanie alebo spoločné konzultácie často kritizuje tento prístup založený na využívaní moci pri vedení nasledovníkov. Mnohé štúdie v rámci participatívneho leadershipu používajú dotazníky na prepojenie vnímania podriadených s kritériami efektívnosti leadershipu, akými sú úsilie, výkon a satisfakcia podriadených, aby ukázali, aké dôležité je dať zamestnancom pocit spoluvlastníctva a spolurozhodovania.

SITUAČNÝ PRÍSTUP

Situačný prístup vychádza z predpokladu, že efektívne vedenie je komplexným problémom, ktorý nemožno obsiahnuť ani znakmi osobnosti, ktorými sa zaoberá prístup založený na charakteristikách lídra, ale ani vybranými modelmi správania vedúceho, ktorými sa zaoberajú

[13] NORTHOUSE, G. P.: Leadership: Theory and practice. Fifth edition. Sage Publications, 2010, 432 s. ISBN 9781412974882

behaviorálne teórie.[14] Teoretici zistili, že vhodný štýl vedenia ľudí závisel od pochopenia špecifík danej situácie. Efektívny vedúci musí pružne meniť štýl vedenia vzhľadom na meniace sa situácie. Základom situačného prístupu je poznatok, že neexistuje jeden univerzálny a najlepší štýl vedenia pre všetky situácie a podmienky.

Tento prístup zdôrazňuje význam kontextových faktorov, ktoré ovplyvňujú proces leadershipu. Hlavné situačné premenné zahŕňajú charakteristiky nasledovateľov, charakter práce, typ organizácie a povahu vonkajšieho prostredia. Situačný prístup má dve hlavné subkategórie.[15]

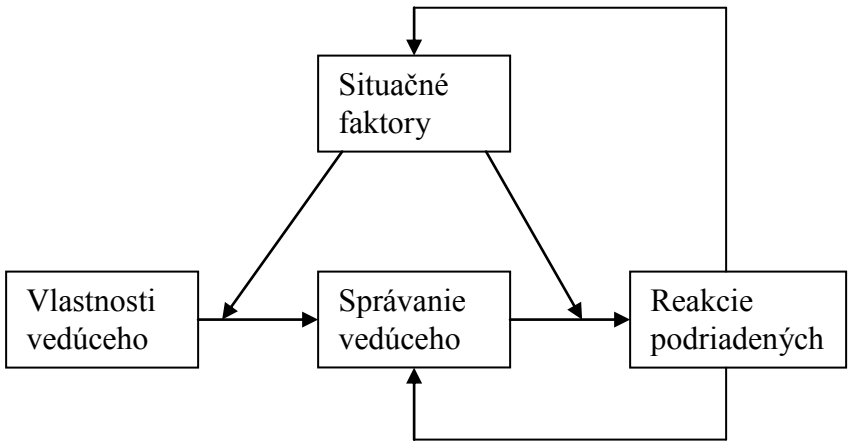
Prvá línia výskumu sa snaží o objavenie rozsahu, v akom sú procesy leadershipu rovnaké alebo unikátne naprieč rôznymi typmi organizácií, úrovňami manažmentu a podnikovými kultúrami. Primárnou výskumnou metódou je porovnávacia štúdia dvoch, prípadne viacerých situácií. Závislými premennými sú manažérske vnímanie, pozície a manažérske aktivity, vzory správania alebo procesy ovplyvňovania.

Druhá subkategória situačného prístupu sa pokúša identifikovať aspekty situácie, ktoré ovplyvňujú vzťahy medzi atribútmi leadershipu, ktorými sú napríklad vlastnosti, zručnosti alebo správanie efektívneho lídra. Predpokladom je, že rozdielne atribúty leadershipu budú účinné v rozličných situáciách a že rovnaké atribúty nie sú optimálne vo všetkých situáciách.

INTEGROVANÝ PRÍSTUP

Efektívnosť vedenia závisí od vlastností vedúceho, jeho správania a tiež od situačných podmienok, v akých sa vedenie uskutočňuje. Neexistuje len jeden vyhovujúci a vyčerpávajúci model vedenia. Vzniká preto potreba integrovať modely vedenia. V posledných rokoch sa stalo bežnejšie pre výskumných pracovníkov zahŕňanie dvoch alebo aj viacerých typov vodcovských premenných do rovnakej štúdie. Integrovaný model ukazuje, ako rozličné faktory na seba navzájom pôsobia pri vedení ľudí (Obrázok 2).

Obrázok 2 Integrovaný model vedenia ľudí [16]



[14] STRAČÁR, V.: *Organizácia manažérskej práce*. Bratislava: Ekonóm, 2003, 204 s. ISBN 80-225-1722-4
[15] YUKL, G.: *Leadership in organizations*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2
[16] MAJTÁN, M.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2009, 405 s. ISBN 80-89085-17-2

Model ukazuje, že vlastnosti vedúceho ovplyvňujú jeho správanie, na ktoré pôsobia situačné faktory a predchádzajúce reakcie podriadených. Správanie vedúceho vplýva na reakcie podriadených, a to v závislosti od danej situácie. Reagovanie pracovníkov mení budúce situácie vedenia a správanie vedúcich.[17]

Integračný prístup pracuje teda s viac ako len jedným typom premenných v rámci leadershipu, ale nájsť teóriu, ktorá zahŕňa všetky kľúčové premenné leadershipu (t. z. charakteristiky, procesy ovplyvňovania, situačné premenné a výsledky) je stále veľmi zriedkavé. Príkladom integračného prístupu je teória charizmatického leadershipu, ktorá sa pokúša vysvetliť prečo nasledovníci niektorých lídrov sú ochotní vyvinúť mimoriadne úsilie a priniesť aj osobné obete pre osiahnutie skupinového cieľa alebo misie.

ZÁVER

Strategicky premýšľajúci lídri si kladú otázku, či ich štýl vedenia ľudí zodpovedá danej situácii a potrebám podniku. Odpoveď môžu hľadať v teórii leadershipu, ktorá rozlišuje mnoho rôznych štýlov v závislosti od toho, či sa vrcholový manažment snaží dosiahnuť podnikové ciele s použitím autority, sily, tlaku alebo prostredníctvom presvedčovania a kooperácie. Nakoniec ale v súlade s teóriou dospejú k názoru, že najlepší štýl vedenia ľudú neexistuje a že záleží hlavne na osobnosti lídra. Preto je dobré pozorovať a rozlišovať rôzne vodcovské štýly v teórii i praxi riadenia a vybrať si z nich také prvky, ktoré zodpovedajú charakteristikám a schopnostiam daného lídra, a tie potom cielene rozvíjať.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. YUKL, G.: *Leadership in organizations*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2
2. MAJTÁN, M.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2009, 405 s. ISBN 80-89085-17-2
3. NORTHOUSE, G. P.: *Leadership: Theory and practice*. Fifth edition. Sage Publications, 2010, 432 s. ISBN 9781412974882
4. RUDY, J., CIBÁKOVÁ, V.: *Úvod do manažmentu a marketingu*. Bratislava: Štátny pedagogický ústav v Bratislave, 1996, 164 s. ISBN 80-85756-25-0
5. SEDLÁK, M.: *Manažment.* Bratislava: Jura edition, 2007, 360 s. ISBN 80-89047-18-1
6. STRAČÁR, V.: *Organizácia manažérskej práce*. Bratislava: Ekonóm, 2003, 204 s. ISBN 80-225-1722-4
7. ULRICH, D.,SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K.: *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3

[17] SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Jura edition, 2007, 360 s. ISBN 80-89047-18-1

Bio-Erdgas – erneuerbar, speicherbar und vielseitig
Organic natural gas – renewable, storable and miscellaneous

Franz-Josef Loscar[1]

Key Words Deutsch: Bio-Erdgas, Wärmemarkt, Klimaschutz, Kraftstoff, Arbeitsplätze, Wertschöpfung, Landwirtschaft
Key Words Englisch: Organic natural gas, heat market, climate protection, fuel, employment, value creation, farming

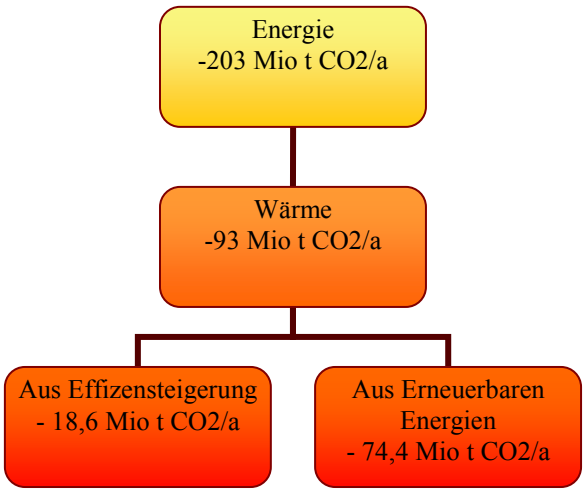
JEL-Classification: Q42

Abstrakt:
Natural gas is a safe, powerful and flexible energy carrier in conjunction with innovative applications in an intelligent and sustainable energy system in the future. In the view of the energy policy triangle, it is mentioned as environmental, safety and efficient. Organic natural gas should be having a high potential in the future. Organic natural gas is very easy to store and has an optimum CO_2-balance. In contrast to the wavering weather-dependent energy suppliers like wind or solar energy the provision of organic natural gas can be planed and controlled. Organic natural gas can also be used varied and flexible in the heat supply, power generation and in the transport sectors.

[1] Doktorand, E-Mail: Franz-Josef@loscar.de

1. Einleitung

Klimaschutz und Energiepolitik sind Themen von globaler Bedeutung. Deutschland beabsichtigt bis 2050 die CO_2-Emissionen um 80 % zu verringern. Bis 2020 schon sollen die CO_2-Emissionen um 40 % (gegenüber 1990) gesenkt werden. Um dies zu erreichen müssen in sämtlichen Verwendungspfaden erneuerbare Energien und Energieeffizienz gesteigert werden. Bis 2020 soll der Anteil der erneuerbaren Energien an dem Bruttoendenergieverbrauch 20 % betragen.
Die CO_2-Emissionen in den Bereichen Elektrizität, Wärme und Kraftstoff in Deutschland sollen bis 2020 um 203 Millionen t pro Jahr (a) gegenüber 2008 gesenkt werden. Bisher war die Stromerzeugung besonders im Blickfeld. Im Wärmemarkt liegt dabei das größte Einsparpotential mit 93 Millionen t CO_2/a. Damit rückt nun neben dem Ausbau der erneuerbaren Energien der „schlafende Riese“ Wärmemarkt immer stärker in den Fokus der Politik. Denn dieser soll fast zur Hälfte (46 %) zu den angestrebten Minderungszielen bis 2020 beitragen



Quelle: BMU S.8; Aufteilung nach dem allgemeinen Pareto-Prinzip

Die Klima- und Energieziele für 2020 und für 2050 sind ehrgeizig. Um sie zu erreichen, müssen heute schon die Möglichkeiten in allen Verwendungspfaden genutzt werden. Auf das Potential von Bio-Erdgas darf dabei nicht verzichtet werden.

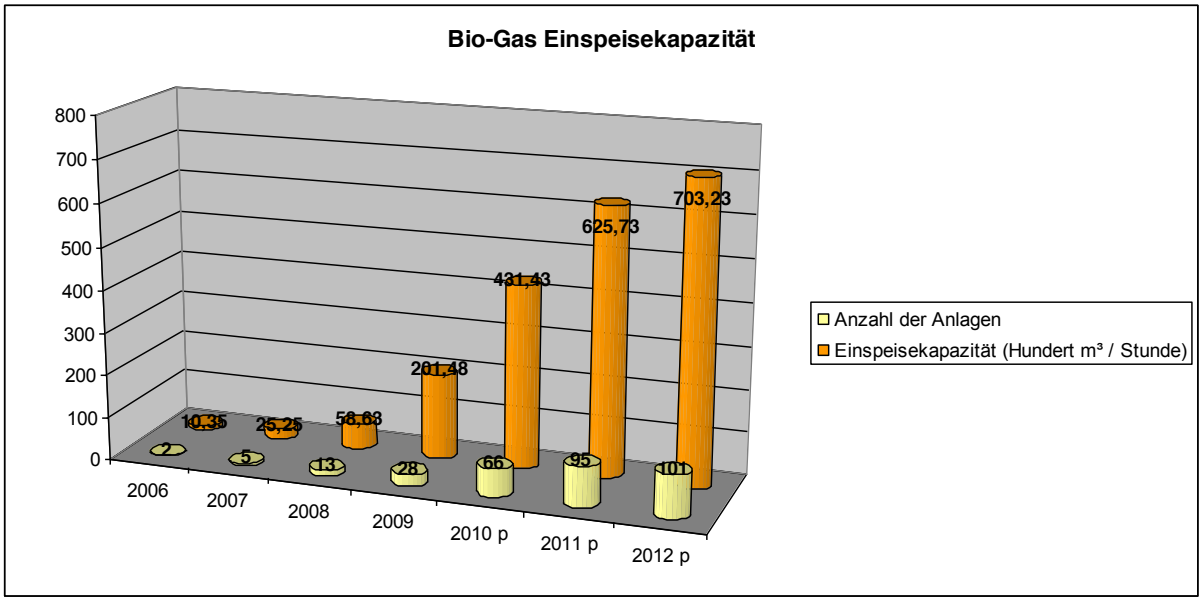
2. Bio-Erdgas – erneuerbar, speicherbar und vielseitig

Bio-Erdgas kann einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Klimaziele leisten. Bio-Erdgas hat eine der besten Ökobilanzen und ist eine regelbare und erneuerbare Energiequelle: Es steht ganzjährig aus Vergärungsanlagen zur Verfügung, sog. Bioreaktoren, und kann – analog zu Erdgas – in die bestehende, gut ausgebaute Erdgasinfrastruktur eingespeist und gespeichert werden.
Bio-Erdgas ist erneuerbar. Es hat eine ausgezeichnete Ökobilanz. Das bei der Verbrennung von Bio-Erdgas freigesetzte CO_2 entspricht in etwa der Menge, die die Pflanzen während ihres Wachstums aufgenommen haben.
Bio-Erdgas ist speicherfähig, plan- und regelbar. Anders als viele andere erneuerbare Energien kann es zeitlich bedarfsgerecht bereitgestellt werden. Für den Transport von Bio-Erdgas wird die bestehende Gasinfrastruktur genutzt, die in Deutschland sehr gut ausgebaut ist. So kann es kostengünstig und effizient zu den Verbrauchern transportiert werden.
Bio-Erdgas ist vielseitig. Es kann ohne Einschränkung zu 100 % oder in beliebiger Beimischung zu Erdgas, sowohl zur effizienten Verstromung im Wärmemarkt, als auch als

Kraftstoff in Erdgasfahrzeugen eingesetzt werden. Für die Erzeugung von Bio-Erdgas können vielfältige Substrate (Energiepflanzen, Wirtschaftsdünger, biogene Reststoffe) eingesetzt werden. Diese sind so zu wählen, dass der Einsatz von gewässerschädigenden Substanzen zu vermeiden ist. Die Potentiale von Bio-Erdgas können wesentlich zum Erreichen der Klimaziele für 2020 und 2050 beitragen. Bereits heute müssen sie dafür erschlossen werden.

3. Anpassung der Rahmenbedingungen

Die Bundesregierung hat das Ziel, ein Bio-Erdgaspotential von jährlich 6 Milliarden Kubikmeter bis 2020 und 10 Milliarden Kubikmeter Bio-Erdgas bis 2030 zu erschließen und ins deutsche Gasnetz einzuspeisen. Aufgrund der stagnierenden Nachfrage kommt es allerdings derzeit aufgrund fehlender Wirtschaftlichkeit zu keinem signifikanten Zubau von Bio-Erdgas- Einspeiseanlagen. Wenn die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in der derzeitigen Form bestehen bleiben, werden die Mengenziele nicht erreicht!



Quelle: Biogaspartner

Im Jahr 2008 wurden aus 13 Einspeiseanlagen 42 Millionen Kubikmeter Biogas eingespeist.[2] 2009 waren rund 28 Anlagen am Netz, die auf ein Jahr hochgerechnet rund 200 Millionen Kubikmeter Bio- Erdgas erzeugen und einspeisen können – ausreichend um rund 100.000 Vier-Personen-Haushalte mit Energie für Heizung und Warmwasser zu versorgen. Bis Ende 2010 soll sich die Zahl der Anlagen, die Bio-Erdgas einspeisen, auf rund 66 verdoppeln. Diese hätten dann ein Einspeisepotential von rund 430 Millionen Kubikmetern Bio-Erdgas.
Um die deutschen Mengenziele für 2020 und 2030 zu erreichen, muss jetzt ein massiver Zubau erfolgen: Denn bis zum Jahr 2020 müssen rund 1.000 Bio-Erdgas-Einspeiseanlagen (mit der derzeit oft vorzufindenden Leistungsklasse von 700 Normkubikmetern aufbereitetem Bio-Erdgas pro Stunde) ans Netz gehen. 2030 müssen insgesamt rund 1.600 Anlagen einspeisen. Das heißt, bis 2020 müssten ca. 90 Anlagen pro Jahr errichtet werden.
Aufgrund der stagnierenden Nachfrage findet ein signifikanter Zubau von Bio-Erdgas-Einspeiseanlagen derzeit nicht statt. Wenn die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in der derzeitigen Form bestehen bleiben, werden die Mengenziele nicht erreicht. Es gilt hier Anreize zur Anwendung von Bio-Erdgas zu entwickeln und eine einseitige Belastung

[2] Monitoringbericht 2009; S.13

allein für den Gaskunden zu vermeiden. Der ordnungspolitische Rahmen für die Verwendung von Bio-Erdgas muss deswegen jetzt geändert werden, um den Markt für Bio-Erdgas erfolgreich und nachhaltig zu entwickeln.
Um die Klima- und Mengenziele der Bundesregierung zu erreichen, muss Bio-Erdgas erfolgreich in den Markt integriert werden. Hierzu muss die Nachfrageseite schnell und sinnvoll stimuliert werden. Die Verwendungspfade sind vielfältig. Im Wärmemarkt, in der Stromerzeugung und im Verkehr bestehen erhebliche Potentiale zur Nutzung von Bio-Erdgas. Bio- Erdgas kann ohne Umrüstung und in den bestehenden Erdgasheizungen und -fahrzeugen sofort eingesetzt werden. Noch existierende Markthemmnisse müssen beseitigt werden.

3.1 Veränderungen der notwendigen Gesetze

Der „schlafende Riese“ Wärmemarkt rückt in den Fokus der Politik, denn er birgt großes Potential zur CO2-Vermeidung. Bio-Erdgas steigert die Klimaeffizienz der Erdgastechnik nochmals ohne zusätzliche Kosten für Heiztechnik und Infrastruktur. Um einen dynamischen marktgetriebenen Prozess hin zu einer umweltfreundlichen und energiesparenden Heizungstechnik zu ermöglichen, muss der Einsatz von Erdgas in Verbindung mit Bio-Erdgas in Brennwertkesseln als klare Erfüllung der Nutzungspflicht im Sinne des EEWärmeG (Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz) gelten.
Die im Rahmen des IEKP (Integriertes Energie- und Klimaprogramm) formulierten Klimaschutzziele sehen vor, dass bis 2050 die Hälfte der Nachfrage nach Wärmeenergie durch erneuerbarer Energien bereit gestellt werden soll. Bis 2020 sind nach Berechnungen des Bundesumweltministeriums (BMU) für das Erreichen der Klimaziele der Ausbau erneuerbare Energien auf 14 % im Wärmemarkt notwendig.
Im Rahmen des Energiekonzeptes der Bundesregierung wird eine weitere deutliche Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien im Wärmemarkt angestrebt.
Trotz einer Zunahme in den letzten Jahren lag der Beitrag erneuerbarer Energieträger am Wärmemarkt 2009 lediglich bei 8,4 %. Die Ziele für 2020 und 2050 sollen mithilfe des bundesweiten EEWärmeG umgesetzt werden. Um einen dynamischen marktgetriebenen Prozess hin zu einer umweltfreundlichen und energiesparenden Heizungstechnik zu ermöglichen, muss der Einsatz von Erdgas in Verbindung mit Bio-Erdgas in Brennwertkesseln als klare Erfüllung der Nutzungspflicht im Sinne des EEWärmeG gelten.
Der Wärmemarkt ist gekennzeichnet von einer niedrigen Neubautätigkeit und einer geringen Modernisierungsquote. Der Schlüssel zum Erreichen der ehrgeizigen Klimaziele liegt demnach in der Modernisierung des Heizungsbestandes und dem Einsatz von Bio-Erdgas.
Erdgassystemlösungen können einen signifikanten Beitrag zum Umweltschutz leisten, denn sie bieten den Vorteil einer vorhandenen technologischen Basis, einer stufenweisen Effizienzerhöhung und vor allem auch die Möglichkeit, Bio-Erdgas einzusetzen: Bio-Erdgas kann ohne Umrüstungen und zusätzliche Investitionen im Wärmemarkt in den installierten Erdgasheizungen sofort eingesetzt werden. Durch Bio-Erdgas werden die im Vergleich bereits geringen CO_2-Emissionen von aktuellen Erdgasanwendungstechnologien weiter verringert.
Im Jahr 2009 sind rund 286 Milliarden kWh (rund 28 Milliarden Kubikmeter) Erdgas in den Bereich der Haushalte geflossen. Damit ist das Potential des Wärmemarktes für Bio-Erdgas groß: Mit einer perspektivischen Beimischung von rund 20 % Bio-Erdgas zu Erdgas würden rund 5 Milliarden Kubikmeter Bio-Erdgas im Wärmemarkt abgesetzt werden.
Zur Öffnung des Wärmemarktes für Bio-Erdgas müssen EEWärmeG und EnEV (Energieeinsparverordnung) optimiert werden.
Das EEWärmeG sollte – insbesondere bei der Ausweitung auf den Bestand – technologieoffen und wettbewerbsneutral gestaltet sein. Nur so kann die Kosteneffizienz im Sinne der Verbraucher (bei öffentlichen Gebäuden im Sinne des Steuerzahlers) und die

Energieeffizienz für die Umwelt sichergestellt werden. Eine wirtschaftliche Lösung – der Einsatz von Bio- Erdgas in effizienten Brennwertkesseln – ist durch die Anlage 2 EEWärmeG im Gesetz insofern ausgeschlossen, als die Nutzung von Bio-(Erd)gas in einer Kraft-Wärmekopplungs-Anlage (KWK-Anlage) erfolgen muss, um den vorgeschriebenen Anteil der erneuerbaren Energien am Wärmeenergiebedarf zu decken. Aus Sicht der Branche sollte wegen ihrer vergleichbar guten CO_2-Bilanz alle erneuerbaren Energieträger und Energietechnologien – so auch Bio-Erdgas und Biomasse – im Gesetz gleichbehandelt werden. So sollte auch die Verwendung von Bio-Erdgas in effizienten Brennwertkesseln zur Erfüllung der Nutzungspflicht im Wärmegesetz führen.

3.2 Anpassung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG)

Hand in Hand mit dem Ausbau von KWK wird Bio-Erdgas zunehmend zur (dezentralen) Stromerzeugung eingesetzt und vermeidet so CO_2-Emissionen gegenüber einer ungekoppelten oder fossilen Erzeugung von Strom. Die Nutzung von Bio-Erdgas in der Verstromung muss parallel zur angestrebten Entwicklung der KWK-Technik ausgebaut werden. Das EEG mit seinem Vergütungssystem muss so geändert werden, dass eine angemessene Förderung, auch von energieeffizienten Großanlagen, ermöglicht wird.
Die Bundesregierung strebt mit dem EEG an, den Anteil von Strom aus erneuerbaren Energien auf mindestens 30 % bis 2020 zu erhöhen.
Die Bundesregierung hat im IEKP das Ziel formuliert, den Anteil von Strom aus KWK-Anlagen auf 25 % bis 2020 zu erhöhen. Im Jahr 2009 belief sich der Anteil auf 14 %. Eine Verdopplung der KWK-Stromproduktion ist derzeit nicht absehbar, die Branche betrachtet eine Steigerung um lediglich rund 50 % bei positiven Rahmenbedingungen als erreichbar.
KWK bietet großes Potential für die Nutzung von Bio-Erdgas. Mit dem Einsatz von Bio-Erdgas als erneuerbarer Brennstoffenergie wird die Ökobilanz nochmals gegenüber der Verwendung fossiler Energieträger verbessert. Die Nutzung von Bio-Erdgas in hocheffizienten Mikro-KWK-Anlagen bietet zudem den Vorteil, dass bei geringem Primärenergie-Bedarf gleichzeitig Strom und Wärme erzeugt werden können.
Derzeit steht die EEG-Stromerzeugung mit Bio-Erdgas im Nachteil zur KWK-Stromerzeugung mit fossilem Erdgas. Soll der Einsatz von Bio-Erdgas in der Stromerzeugung gefördert werden, müssen die Anreize des EEG angepasst werden. Das EEG mit seinem Vergütungssystem muss so geändert werden, dass eine angemessene Förderung, auch von ökologisch und ökonomisch sinnvollen Großanlagen zur Erzeugung und Verwendung, ermöglicht wird.

3.3 Anreize zur Nutzung von Bio-Erdgas als Kraftstoff

Um Bio-Erdgas als Kraftstoff voran zu bringen, müssen die Steuerungsinstrumente wie Quotenhandel, Anreizsysteme im Rahmen der CO_2-Flottendurchschnittsregelung für Automobilhersteller und die steuerliche Behandlung angepasst werden, wie es die Bundesregierung im Energiekonzept angekündigt hat.
Bio-Erdgas hat im Vergleich der im Markt eingeführten Bio-Kraftstoffe das höchste CO_2-Einsparpotential und kann flexibel beigemischt werden. Es kann damit maßgebliche Beiträge zur Erreichung der Klimaziele leisten. Dafür müssen aber die Steuerungsinstrumente angepasst sowie mit dem Basiskraftstoff Erdgas synchronisiert und planbar festgelegt werden, um relevante Fahrzeugzahlen und damit Absatzmärkte für Bio-Erdgas zu schaffen.
Derzeit wird Erdgas an 900 deutschen Tankstellen verkauft. An ca.14 % wird zurzeit Bio-Erdgas beigemischt. Der Einsatz von Bio-Erdgas ist in Erdgas- Fahrzeugen ohne Umrüstung möglich.

Beispielsweise können mit einer 20-prozentigen Beimischung zu Erdgas die CO_2-Emissionen im Vergleich zu Benzin um 39 % gesenkt werden, beim Einsatz von reinem Bio-Erdgas können sie nahezu vollständig kompensiert werden.
Beim Vergleich verschiedener Biokraftstoffe weist Bio- Erdgas die höchste Flächeneffizienz auf. Mit dem Energiepflanzenertrag von einem Hektar kann ein Bio- Erdgasfahrzeug eine Strecke von knapp 70.000 km zurücklegen.
Ein weiterer Vorteil gegenüber anderen Biokraftstoffen ist die variabel gestaltbare Beimischquote von 0 %-100 % zum Basiskraftstoff Erdgas, die ohne technische Einschränkungen umgesetzt werden kann.

3.3.1 Die Ziele der Kraftstoffstrategie der Bundesregierung müssen durch Marktstimulation umgesetzt werden

Die Kraftstoffstrategie der Bundesregierung geht von einem Potential von Erdgas als Kraftstoff von 0,5 bis 1 % in 2010 (etwa 0,7 Milliarden Kubikmeter Erdgas) und 2-4 % in 2020 aus. Das entspricht dem Kraftstoffverbrauch von etwa 1,12 Millionen Erdgas-Fahrzeugen.
Trotz flächendeckender Infrastruktur und ausgereiften Fahrzeugen, die regelmäßig Verbrauchertests zu Wirtschaftlichkeit und Umweltfreundlichkeit gewinnen, werden in Deutschland lediglich 85.000 der 50 Millionen Fahrzeuge mit Erdgas betrieben. Zum Vergleich: Weltweit fahren mittlerweise 12 Millionen Fahrzeuge mit Erdgas. Der Anteil von Erdgas als Kraftstoff am Gesamtkraftstoffabsatz betrug im Jahr 2009 etwa 0,17 Milliarden Kubikmeter Erdgas.
Wesentlicher Hinderungsgrund ist in der fehlenden Absatzstimulation zu suchen: Derzeit bestehen für einen Automobilhersteller zu geringe Anreize, Fahrzeuge mit Bio-Erdgas-Antrieb aktiv zu vermarkten, da keine spezifische Anrechnung der Vorteile des Kraftstoffs auf den CO_2-Flottendurchschnitt erfolgt. Das Angebot eines Fahrzeugs mit Bio-Erdgas-Antrieb löst zwar effizient und kostengünstig übergeordnete Klimaziele, aber nur nachrangig die spezifischen regulatorischen Anforderungen des Fahrzeugherstellers.
Perspektivisch ist eine Beimischungsquote von größer als 50 % Bio-Erdgas denkbar und technisch umsetzbar. Bio-Erdgas kann bei einer solchen Beimischungsquote und einer entsprechenden Fahrzeugzahl einen signifikanten Beitrag zur Auflösung des erforderlichen Anteils an erneuerbaren Kraftstoffen leisten und damit zur Quotenverpflichtung der Mineralölwirtschaft leisten. Der Quotenhandel mit quotenverpflichteten Mineralölunternehmen kann neben der Entwicklung von Anreizen für Fahrzeughersteller einen guten Beitrag leisten, Bio-Erdgas in den Markt einzuführen.
Um signifikante Mengen im Sinne der Ziele der Kraftstoffstrategie zu erreichen, ist eine Anpassung der Steuerungsinstrumente notwendig. Die Marktakzeptanz von Erdgas-Fahrzeugen für den Kunden kann erhöht werden, indem:

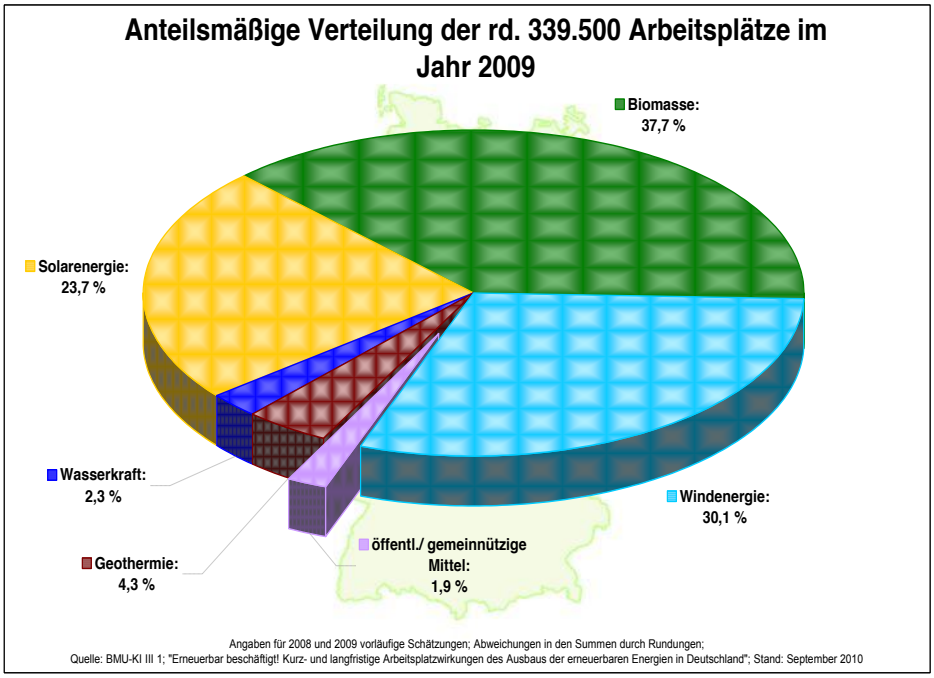
- die positive Gesamtbilanz „well-to-wheel“ von Bio-Erdgas dem Fahrzeuganbieter angerechnet wird,
- die im Energiekonzept der Bundesregierung jüngst angekündigte Steuerbefreiung von Bio-Erdgas über 2015 hinaus greift und damit Investitionssicherheit schafft,
- Erdgas als Basis-Kraftstoff über 2018 hinaus aufgrund CO_2-Minderung, Energieeffizienz und Verminderung der Erdölabhängigkeit steuerbegünstigt im Kraftstoffbereich verankert bleibt,
- die spezifischen Vorteile von Bio-Erdgas gegenüber anderen Bio-Kraftstoffen bereits heute im Kraftstoff-Quotenhandel verankert werden,

- die Anpassung des ordnungsrechtlichen Rahmens für Erdgasfahrzeuge (Preisauszeichnung, Zugänge zu Innenstädten etc.) wie beispielsweise in Schweden erfolgt, um das Kundenbewusstsein zu stärken und
- die Einführung eines zentralen Registersystems zur Nachweisführung die praktische Umsetzung von Biokraftstoffquotengesetz und Biokraftstoffnachhaltigkeitsverordnung erleichtert und den Vorteil der heimischen Wertschöpfung ohne Importe – wie beispielsweise bei Bio-Diesel oder Bio-Ethanol erforderlich – dokumentiert.

Mit dem Ausbau des Marktes von Bio-Erdgas als Kraftstoff kann ein entscheidender Beitrag zum Erreichen der Ziele für die Bio-Erdgas-Einspeisung geleistet werden. Denn mit einem Anteil von 50 % Bio-Erdgas an Erdgas als Kraftstoff würden 1,4 Milliarden Kubikmeter Bio-Erdgas nachgefragt werden.
Dies ist nur darstellbar, wenn die Anlegbarkeit an andere Kraftstoffe gegeben ist und entsprechende Fahrzeugzahlen im Markt sind

4. Bio-Erdgas: Hohe Wertschöpfung und gesicherte Arbeitsplätze

Bio-Erdgas entwickelt sich zu einem eigenen Wirtschaftsfeld, bringt langfristig hohe regionale Wertschöpfung und sichert Beschäftigung am Standort Deutschland.
Die Erzeugung von Strom, Wärme und Kraftstoffen aus erneuerbaren Energien ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor in Deutschland: Mit dem Betrieb und den Investitionen in erneuerbare Energien wurden in Deutschland im Jahr 2009 rund 33,4 Milliarden Euro Umsatz erzielt



Quelle: BMU II

Auch für die Beschäftigungssituation spielen erneuerbare Energien eine wichtige Rolle: Rund 359.500 Menschen waren im Jahr 2009 im Bereich der erneuerbaren Energien beschäftigt – mehr als ein Drittel von ihnen im Bereich der Biomasse.
Mit der Produktion von Biogas aus regionalen Ressourcen sind rund 11.000 Menschen beschäftigt, vor allem in den Bereichen Landwirtschaft, Logistik, Ingenieurdienstleistungen und Anlagenbau. Als Betreiber oder Teilhaber an Anlagen sind Landwirte auch unmittelbar an der

regionalen Wertschöpfung durch die Biogasvermarktung, Strom-, oder die Bio- Erdgas-Einspeisung beteiligt. Darüber hinaus entstehen Arbeitsplätze nicht nur durch die heimische Nachfrage nach deutscher Biogastechnologie und deutschen Know-how, sondern auch durch das Export-Geschäft.
Schon jetzt ist Bio-Erdgas also ein wichtiger Wirtschaftsfaktor – und mit der Umsetzung der Klima- und Mengenziele wird es in Zukunft zunehmend bedeutsam.

5. Die Unternehmen der Energiewirtschaft sind ein innovativer Partner der Umwelt- und Klimapolitik.

Durch eine enge, kompetente und langfristig angelegte Kooperation zwischen Land-, Energie- und Wasserwirtschaft können die Potentiale von Bio-Erdgas in Deutschland und Europa optimal erschlossen und genutzt werden.
Die Bio-Erdgas-Erzeugung bietet verschiedene langfristig kalkulierbare Einkommensmöglichkeiten für landwirtschaftliche Unternehmer – entweder durch den Betrieb einer Biogasanlage, durch vertraglich abgesicherte Rohstofflieferung, logistische Dienstleistungen oder durch verschiedene Formen der Beteiligung an Anlagenkonzepten. Hierdurch ergibt sich die Teilhabe der Landwirtschaft und der Energiewirtschaft an der Wertschöpfungskette.
Die Erzeugung von Biomasse für Energiezwecke auf Acker- und Grünland unterliegt den gleichen hohen Standards wie die Erzeugung von Nahrungs- und Futtermitteln. Das umfangreiche landwirtschaftliche Fachrecht, die für die Landwirtschaft geltenden Regeln des Umweltrechts und Cross Compliance, sowie die gute landwirtschaftliche Praxis sind für den gewässerschonenden Anbau von Energiepflanzen und eine umweltgerechte Ausbringung der Gärreste auf agrarischen und nicht-agrarischen Nutzflächen anzuwenden.
Aus den Erfahrungen der Tierhaltung heraus besitzen viele Landwirte große Kompetenzen im Bereich der Gärbiologie, die sie bei der Errichtung und beim ordnungsgemäßen Betrieb von Biogasanlagen auch in der Zukunft nutzen und bis hin zur Gaseinspeisung erweitern wollen.
Wirtschaftsdünger aus der Tierhaltung kann auch im Sinne einer Kaskadennutzung verwendet werden. Die vorhandenen land-, forst- und sonstigen Flächen bieten das Potential, die benötigte Biomasse zur Biogaserzeugung bereit zu stellen. Die Landwirtschaft kann darüber hinaus die Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln wie gewohnt gewährleisten.
Biogasanlagen werden bevorzugt an Standorten erreicht, wo landwirtschaftliche Rohstoffe bzw. landwirtschaftliche Reststoffe regional mit geringen Transportentfernungen verfügbar sind. Entsprechendes ist für eine ordnungsgemäße Nutzung der Gärreste zu gewährleisten. Das Verhältnis der Anbaufläche zur Fläche für die Ausbringung der Gärreste sollte aus Sicht des Gewässerschutzes angemessen sein. Bestehende Biogasanlagen sind bei der Standortauswahl zu berücksichtigen: Größere Biogasanlagen auf Basis gezielt angebauter Energiepflanzen sollen mit Blick auf die Nährstoffbilanz vorrangig in Regionen mit geringer Viehhaltungsdichte und verfügbaren Ackerflächen errichtet werden. In Regionen mit ausgeprägter Veredelungswirtschaft sind Anlagen mit Schwerpunkt auf Güllenutzung sinnvoll. Vor der Standwortauswahl ist auf regionaler Ebene eine enge Abstimmung zwischen Landwirtschaft und der Energie- und Wasserwirtschaft anzustreben.
Grundsätzlich ist sicherzustellen, dass die Vorgaben des Düngerechts, Pflanzenschutz- und Biozidrechts bei der Erzeugung der Biomasse und Nutzung der Gärreste auf land- forst- und sonstigen Flächen eingehalten werden.

6. Konsequenzen

Die Bundesregierung hat ehrgeizige Ziele für den Klimaschutz formuliert – bis 2050 bzw. bis 2020 sollen die CO_2-Emissionen durch den Einsatz erneuerbarer Energien und Energieeffizienz bedeutend zurückgehen. Mit der Umsetzung der Mengenziele für Bio-Erdgas kann ein entscheidender Beitrag dazu geleistet werden.
Um die Mengenziele für Bio-Erdgas zu erreichen, muss seine Marktintegration gefördert werden. Dafür muss neben dem ausreichenden Mengenangebot die Nachfrage in allen Verwendungspfaden, Wärmemarkt, Stromerzeugung und Kraftstoffmarkt, gefördert werden. Die derzeit noch fehlenden Vermarktungsoptionen für Bio-Erdgas sollten daher eröffnet und die Rahmenbedingungen verbessert werden. Grundlage ist die Optimierung vorhandener Gesetze und Verordnungen.
Insbesondere im Wärmemarkt liegt ein großes Potential – zur Senkung der CO_2-Emissionen und dem zur Folge auch für das Erreichen der Mengenziele. Deswegen muss vor allem das EEWärmeG für Bio-Erdgas durch Technologieoffenheit geöffnet werden.
Bio-Erdgas hat das Potential, zu den umweltpolitischen Zielen beizutragen, die Politik gibt die entsprechende Vorgabe mit ihrem Mengenziel. Bei entsprechender Marktintegration und der Förderung der Nachfrage nach Bio-Erdgas ist das Erreichen der Ziele möglich.

7. Schlusswort

Die Jahre bis 2020 sind der entscheidende Zeitraum, um die Weichen für ein noch nachhaltigeres und intelligenteres Energiesystem bis zum Jahr 2050 zu stellen. Bereits heute ist abzusehen, welche Kernelemente für das Energiesystem der Zukunft im Jahr 2050 von zentraler Bedeutung sein werden:

- Weitestgehend gleichbleibende Kernanforderungen der Kunden an die Energieversorgung: Versorgungssicherheit, Preisgünstigkeit und Umweltverträglichkeit.
- Zunehmende Dekarbonisierung von Stromerzeugung, Wärmebereitstellung und Mobilitätssektor, verbunden mit deutlichen Fortschritten beim Einsatz alternativer Energieträger.
- Dezentrale Energieversorgung, verbunden mit zunehmender Konvergenz von Stromerzeugung und Wärmemarkt.

Erdgas und Bio-Erdgas bieten als leistungsstarke Energieträger im Wärmemarkt, in der Stromerzeugung und in der Mobilität vielfältige und effiziente Anwendungsmöglichkeiten beim nachhaltigen Umbau des Energiemarktes bis 2020 und können damit den Weg zum intelligenten Energiesystem 2050 bereiten.
Bio-Erdgas kann in vielseitigen Anwendungen einen erheblichen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Bio-Erdgas ist speicherbar und kann anders als andere erneuerbare Energien zeitlich bedarfsgerecht bereitgestellt werden.
Bio-Erdgas ist ein erneuerbarer Energieträger mit ausgezeichneter CO_2-Bilanz, der vielseitig zur Wärmebereitstellung, Stromerzeugung und im Mobilitätssektor einsetzbar ist. Darüber hinaus ist Bio-Erdgas im Gegensatz zu Wind- oder Solarenergie in der Produktion plan-und regelbar und weist in der Bereitstellung nicht die Schwankungen wie Wind- oder Solarenergie auf.
Insbesondere im Wärmemarkt können mit dem Einsatz von Bio-Erdgas auf Basis der bestehenden Infrastruktur und mit vorhandenen Anwendungstechniken schnell und mit geringem Kapitaleinsatz deutliche CO_2-Emissionsminderungen erzielt werden

Literaturverzeichnis:

http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/leitszenario2009_bf.pdf; BMU (15.10.2010)

http://www.biogaspartner.de/index.php?id=10074; Biogaspartner (16.10.2010)

http://www.bundesnetzagentur.de; Monitoringbericht 2009 (10.10.2010)

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Referat KI III 1, Allgemeine und grundsätzliche Angelegenheiten der Erneuerbaren Energien, Entwicklung der erneuerbaren Energien in Deutschland im Jahr 2009, Foliensatz, (BMU II)

Konsultation mit Herrn Dipl-Ing. (FH) Karl-Heinz Prestele, Projektleiter „Bio-Gas“, Energienetze Bayern GmbH

Konsultation mit Herrn Bernd Göttlicher, Asset Manager, Thüga Aktiengesellschaft, München

INFORMATIONSASYMMETRIE UND IHRE PRAKTISCHE AUFDECKUNG BEI ANALYSE EINES BÖRSENNOTIERTEN UNTERNEHMENS

INFORMAČNÁ ASYMETRIA A JEJ PRAKTICKÉ ODHALENIE PRI ANALÝZE SPOLOČNOSTI KÓTOVANEJ NA BURZE

Peter Markovič[1] - Michal Šinský[2]

Abstrakt

Finančné investovanie, teda ukladanie finančných prostriedkov do cenných papierov je motivované dosahovaním kapitálových ziskov a dôchodkov (dividend, kupónov) pri optimálnej miery rizikovosti. Informácie prezentované svetovými burzami a následné vyjadrenia analytikov môžu pre nezainteresovaného investora znamenať rozhodujúci impulz k investovaniu, pritom skúsení investori berú tieto vyjadrenia s maximálnou rezervou. Pri následnom zohľadnení alternatívnych výnosov sa mnohé investičné príležitosti dostávajú do reálneho svetla a nemusia sa javiť až tak atraktívne.

Key words

Dividends, fair value, financial investment, security analysis, valuating

JEL classification

G12, G14, G15, G32, M41

Einführung

Täglich kann man in den Fachzeitungen und Fachzeitschriften Informationen über mögliche Investitionen lesen. Die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung leisten uns diverse Analytiker, Quasi-Fachleute, anerkannte Investoren und erfolgreiche Bankkunden. Die Anwendung von theoretisch-veröffentlichten Modellen bringt Ergebnisse, welche – falls man sie nicht komplex betrachten – zu irrtümlichen Entscheidungen führen können. Am Beispiel der öffentlich zugänglichen Apple-Daten werden wir im Rahmen dieses Beitrages einige Eckpunkte der Fundamental Analyse ansprechen, graphisch darstellen und algorithmisch beschreiben. Im Mittelpunkt der Analyse wird die mögliche Dividendenausschüttung stehen und ihre Abbildung in Kosten des internen und externen Kapitals.

Die Dividendenpolitik der Unternehmen im Blickwinkel der Finanzmärkte

Die Entwicklung der Finanzmärkte der letzten Jahre hat gezeigt, dass Informationen höheren Wert haben als klassische Finanzströme haben. Grund dafür sollte man in der Tendenz zu psychologischen Erpressung der Marktteilnehmer sehen. Die Arbeiten von D. Kahmeman, A.

[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.

[2] Ing. Michal Šinský, PhD.; Katedra podnikových financií, FPM EU v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b; 852 35 Bratislava 5; e-mail: michal.sinsky@gmail.com.

Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0276/08 „Moderné prístupy v manažmente finančného rizika podnikov pri uplatnení princípov behaviorálnych financií“.

Tversky und V. Smith haben gezeigt, dass die Neigung zu falschen Geldentscheidungen nicht nur durch Zeitdruck, Kenntnisse, sondern auch durch irrationelle Verhaltensweisen verursacht ist. Die Entstehung von Spekulationsblasen und daraus resultierenden schwerwiegende Folgen für die Wirtschaft der hoch entwickelten Länden bringen uns auch zur Ansicht, dass die Information zur Massenvernichtungswaffe des 21. Jahrhunderts gehören wird und das wird auch so bleiben, bis es zu einer neuen Art der Regulierung kommen wird.

Trotz allem ist die Frage, ob man mit Ausschüttungen und Vergütungen die gegenwärtigen Aktionäre (Inhaber) verwöhnen soll, oder nicht. Der Interessenkonflikt zwischen Managern und Inhabern, was wir oftmals in der Literatur verfolgen können, stellt die Manager in eine Ecke mit Messer auf dem Hals, somit stehen sie vor einer Hamlet-Frage „Zahlen oder nicht bezahlen". Eine mögliche Entschuldigung wäre die Existenz von Dividendensteuern und Erträgen aus alternativen Investments. Hierbei können wir auf einige theoretische Schulen zurückgreifen, wie z. B.: Miller und Modigliani (1961), Farrar und Selwyn (1967), Brennan (1970), Miller und Scholes (1978), Masulis und Trueman (1988). In einer Welt ohne Steuern, was auch ein Ausgangspunkt einiger Theoretiker ist, erreicht die Dividendenpolitik einen hohen Level an Irrelevanz. Mit dieser Bedingung können wir in realer Welt nicht rechnen. Auf der anderen Seite kommen viele Regierungen zu der Auffassung, dass man die Kapitalflüsse durch Nichtbesteuerung von Dividenden steuern kann und man gewinnt Kapital für neue Investitionen, was den Wirtschaftswachstum noch mehr ankurbeln kann. Dies ist, aber in meisten Fällen die Situation in kleinen Staaten, welche sich in Transformationsphase befinden und durch niedrige Spitzensteuersätze möchte man die ausländischen Investoren locken.

Die Kapitalkosten, Besteuerung und alternative Investitionen

Bei der Berechnung der optimalen Dividenden Ausschüttung denkt man manchmal auch auf die Einwirkungen auf Kapitalkosten in Sinne der Eigen- und Fremdkapitalkosten, oder anders ausgedrückt man möchte die Kosten des externen Kapitals nicht in die Höhe treiben. Aus der rechtlichen Sicht, spricht man von einer verbotenen Dividende, d. h. welche die wirtschaftliche und finanzielle Situation beeinträchtigen könnte, falls man alle verfügbaren Mittel zur Dividendenauszahlung benutzen würde. Diese Regelung kann man durch angemessene Finanz- und Kapitalstruktur beeinflussen, sodass sich die Cash Situation durchs Aufnehmen neuer Kredite wesentlich verbessern kann. Trotzdem sollte man im die Kapitalkosten, gesteuerte Rendite und alternative Erträge in Vordergrund haben.

$$\textbf{Kosten des internen Kapitals} = r \times (1-d_{JP}) \times (1-d_{PP}) \qquad (1)$$

wo
- r – ist die erwirtschaftete Rendite aus realen Investitionen,
- d_{JP} – Steuersatz der juristischen Person (des Unternehmens),
- d_{PP} – Steuersatz der Privatperson (des individuellen Investors).

$$\textbf{Kosten des externen Kapitals} = r \times (1-d_{JP}) \qquad (2)$$

wo
- r – ist die erwirtschaftete Rendite aus realen Investitionen,
- d_{JP} – Steuersatz der juristischen Person (des Unternehmens).

Die geänderte Berechnung bei Kosten des externen Kapitals gehen von der Voraussetzug aus, dass das Kapital nicht doppelt besteuert wird – gegenüber der klassischen Dividende wird zuerst der Unternehmensgewinn besteuert und danach die Dividendenausschüttung des jeweiligen Aktionärs.

Herausgehend aus diesen Einschränkungen kann man folgende zwei Situationen formulieren:[3]

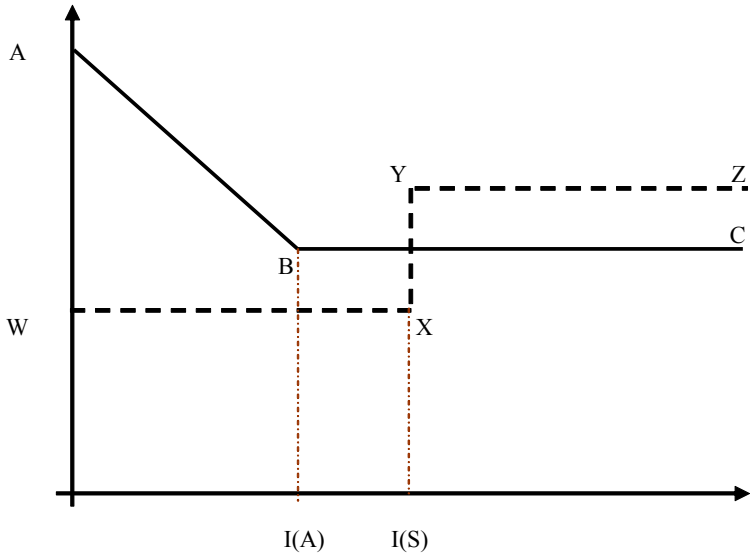


Abb. 1 Dividendenausschüttung und erreichte Rendite bei hoher Besteuerung von privaten Personen (individuelle Investoren)

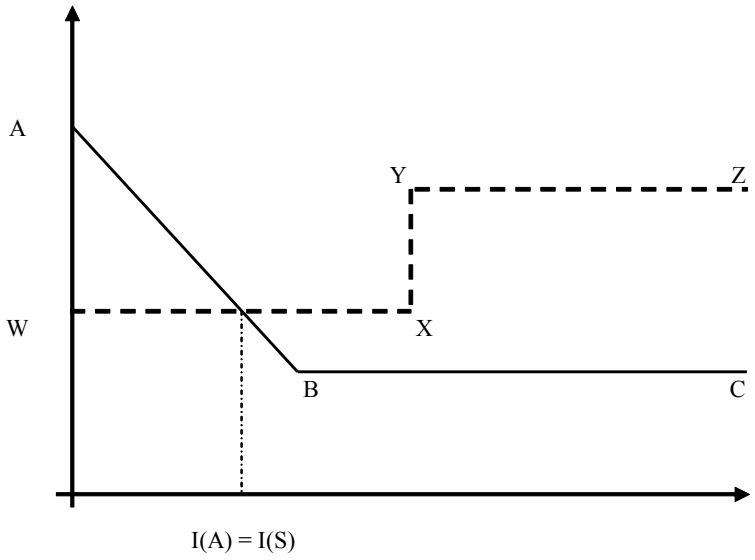


Abb. 2 Dividendenausschüttung und erreichte Rendite bei niedriger Besteuerung von privaten Personen (individuelle Investoren)

Damit ein Unternehmen bei realen Investitionen eine Rendite erwirtschaftet, kombiniert er, auf eine angemessene Weise, internes und externes Kapital. In den Abbildungen befindet sich I(A) – also internes Kapital, das in reale Investitionen eingelegt wird; I(S) – ist Betrag, das in Wertpapiere eingelegt wird. Das Informationsinhalt der Linien AB, BC, WX und YZ kommt aus der Theorie und wird anhand des Gesetzes der sinkenden marginalen Erträgen beschrieben, unter Berücksichtigung der jeweiligen Besteuerung.

[3] COPELAND, T. T. – WESTON, J. K. – SHASTRI, K. 2008. *Finanzierungstheorie und Unternehmenspolitik*. München : Pearson Studium, 2008. ISBN: 978-3-8273-7195-9, S. 816.

Apple - die Entwicklung der Rendite in Jahren 2003-2009

Die folgende Analyse wird anhand der veröffentlichten Informationen[4] durchgeführt. Im betrachteten Zeitraum gab es keine Dividendenausschüttung, obwohl die finanzielle Lage des Unternehmens es erlaubt hat. Die wichtigsten Informationen werden in den nachfolgenden Tabellen summarisiert.

Tabelle 1 Die Wirtschaftsdaten des analysierten Unternehmens (Sicht des Investors)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ergebnis je Aktie	0,10	0,37	1,65	2,36	4,04	5,48	6,39
Dividende pro Aktie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Umsatz je Aktie	8,46	10,58	16,68	22,58	27,52	36,56	40,79
Kurs-Gewinn-Verlust	103,60	52,40	32,50	32,60	38,00	20,70	29,00
Eigenkapitalquote in %	61,97	63,06	64,64	58,03	57,33	53,14	51,68
Fremdkapitalquote in %	38,03	36,94	35,36	41,97	42,67	46,86	48,32

Tabelle 2 Die Wirtschaftsdaten des analysierten Unternehmens (Sicht des Unternehmens)

(in Mio. USD)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Umsatzerlöse	6 207	8 279	13 931	19 315	24 006	32 479	36 537
Ergebnis vor Steuern	92	383	1 815	2 818	5 008	6 895	7 984
Ergebnis nach Steuer	68	276	1 335	1 989	3 496	4 834	5 704
Eigenkapital	4 223	5 076	7 466	9 984	14 532	21 030	27 832
Fremdkapital	2 592	2 974	4 085	7 221	10 815	18 542	26 019
Bilanzsumme	6 815	8 050	11 551	17 205	25 347	39 572	53 851

Bei der weiteren Modellierung der Unternehmensergebnisse gehen wir davon aus, dass der Unternehmenssteuersatz von Ergebnis vor und nach Steuern berechnet wird und die privaten Investoren (Aktionäre) ihre Gewinne beim 20 % Satz versteuern müssen. Somit ergeben sich folgende Resultate:

Tabelle 3 Die Entwicklung der Rendite bei Aktionären und Ausblick auf Kosten des Kapitals

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilität des Eigenkapitals in %	1,61%	5,44%	17,88%	19,92%	24,06%	22,99%	20,49%
Unternehmenssteuersatz	26,09%	27,94%	26,45%	29,42%	30,19%	29,89%	28,56%
Kosten des externen Kapitals	1,19%	3,92%	13,15%	14,06%	16,79%	16,12%	14,64%
Kosten des internen Kapitals	0,95%	3,13%	10,52%	11,25%	13,44%	12,89%	11,71%
Mögliche Dividende bei Verteilung des Gewinnes im Geschäftsjahr	0,1	0,37	1,65	2,36	4,04	5,48	6,39
Anzahl der Aktien in Tsd. Stück	733 688	782 514	835 192	855 403	872 311	888 375	895 734
Book Value je Aktie	5,76	6,49	8,94	11,67	16,66	23,67	31,07
Brutto Aktienrendite = Dividende : BV je Aktie	1,74%	5,70%	18,46%	20,22%	24,25%	23,15%	20,57%
Netto Aktienrendite (die Dividende wird bei 20 % Satz versteuert)	1,39%	4,56%	14,77%	16,18%	19,40%	18,52%	16,45%

Im letzten Schritt versuchen wir die erzielten Renditen zu vergleichen. Wir gehen davon aus, dass der private Investor (Aktionär) keine speziellen Forderungen aus dem eingegangenen Risiko stellt. Zugleich rechnen wir beim Aktionär mit denselben Besteuerungsmuster, mit unveränderten Spitzensteuersatz, beim Unternehmen nehmen wir die berechneten Steuersätze aus der Tabelle 3.

Tabelle 4 Die Synthese der Ergebnisse

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Unternehmensrendite aus realen Investitionen	1,00%	3,43%	11,56%	11,56%	13,79%	12,22%	10,59%
Rendite des Aktionärs bei Null-Besteuerung	1,74%	5,70%	18,46%	20,22%	24,25%	23,15%	20,57%
Rendite des Aktionärs bei Dividendenbesteuerung	1,39%	4,56%	14,77%	16,18%	19,40%	18,52%	16,45%

[4] www.finanzen.net (08.10.2010)

Die realisierten Berechnungen haben gezeigt, dass trotz der herrschenden These „Falls ein Unternehmen niedrigere Renditen erzielt, sollte er zu Dividendenausschüttung zurückgreifen“ hat die Firma Apple nie die Dividenden den Aktionären ausbezahlt. Aus langfristiger Sicht können wir behaupten, dass dies eine kluge Entscheidung war. Die positive Entwicklung des Börsenkurses in den letzten Jahren, unterstützt durch technische und Produktinnovationen, hat sich an andere Regeln gehalten. Somit ist eine Lücke entstanden, die den Spekulanten ermöglicht hat, höhere Renditen durch verspätete Gewinnforderungen zu erzielen.

Schlusswort

Die gesamte Analyse sollte zeigen, dass in der Investorenwelt verschiedene Motive und Indikatoren aus langfristiger Sicht eine unbedeutende Rolle spielen sollten. Grund dazu sollte man in der Zeit sehen – falls man ein Investment aus kurzfristiger Sicht betrachten möchte, können Dividendentheorien und Wirtschaftsergebnisse eine nebelhafte Entscheidung hervorrufen. Kurzfristige Schwankungen der Börsenkurse werden anhand der veröffentlichten Informationen entschuldigt, danach wird das Gedächtnis der Börsianer gelöscht und man sucht andere Informationen, um eine gehaltene Position zu begründen. Aus der rein psychologischen Sicht, spricht man über wenig Selbstvertrauen, oder über einem übermässigen Selbstvertrauen. Quelle dieser Fehler sind meistens Asymmetrien, die bei Informationsbeschaffung, -verdünnung und -verallgemeinerung entstehen.

Literatur

1. COPELAND, T. T. – WESTON, J. K. – SHASTRI, K. 2008. *Finanzierungstheorie und Unternehmenspolitik*. München : Pearson Studium, 2008. ISBN: 978-3-8273-7195-9.
2. KRÁĽOVIČ, J. 2010. *Finančné plánovanie podniku*. Bratislava : Sprint, 2010. ISBN: 978-80-89393-20-6.
3. PERRIDON, L. - STEINER, M. - RATHGEBER, A. 2009. *Finanzwirtschaft der* Unternehmung. München : Vahlen, 2009. ISBN: 978-3-8006-3679-2.
4. MARKOVIČ, P. – ŠINSKÝ, M. – ŠINSKÝ, P. 2010. *Vplyv fenoménu informačného ukotvenia na proces rozhodovania – experimentálna štúdia*. In: Ekonomický časopis. Bratislava : Slovak Academic Press, 2010. ISSN 0013-3035, 2010, roč. 58, č. 1, s. 3-16.
5. MARKOVIČ, P. – ŠINSKÝ, M. – ŠINSKÝ, P. 2010. *Vplyv fenoménu informačného ukotvenia na proces rozhodovania – experimentálna štúdia*. In: Ekonomické rozhľady. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2010. ISSN 0323-262X, 2010, roč. 39, č. 2, s. 219-233.

Motivácia k stabilizácii mladých nadaných manažérov

Natália Matkovčíková

KEY WORDS: Young Gifted Manager. Motivational Orientation at Work. Motivational Orientation to Personality Enforcement. Stabilization of Managers. Retention Management.

JEL Klasifikácia: M 12

Mgr.Natália Matkovčíková, PhD., matkovcikova@euba.sk, Katedra manažmentu

Abstract

Motivation to stabilize young talented managers

In this article author deals with the characteristics of young gifted "High Potential" manager issues of how to motivate young talented managers to retention in the company and how to help ensure their stabilization in the organization. The main goal was to reveal the factors of stabilization of young talented managers. Although the research sample focused primarily on the factors of work, they are more powerful, so they are more personally oriented motivation. Young talent managers perceived significantly more negative than the reality of the students with their ideas about future employment. Would we therefore consider these differences and focus on the work load more extensive inclusion in the process of deciding on the level of salary that corresponds to personal power and be fair, also on the supply of education and training which would meet the personal needs employee awareness about the possibilities of development and progress in the company, the importance of regular feedback from superiors on whether a clear and understandable objectives and strategy of the organization.

Úvod

Motivácia je základom úspešného fungovania každej organizácie. Ovplyvňuje výkon každého zo zamestnancov od najvyššie postavených manažérov až po radových pracovníkov. Bez ohľadu na pozíciu, ktorú v organizácii zastáva, málo motivovaný zamestnanec nepodáva také pracovné výkony ako dobre motivovaný zamestnanec. Základom úspešnej motivácie je poznanie potrieb pracovníkov. Niekoho motivuje zaujímavá práca, niekoho dobré medziľudské vzťahy. Na to, aby manažéri mohli motivovať svojich podriadených, by mali byť sami dostatočne motivovaní. (Kollárik, 2007).

To, čo človeka pri práci baví, predstavuje akúsi kotvu, ktorá ho púta k výkonu a znemožňuje okoloidúcim prúdom, aby ju odniesli do iných vôd – obrazne, aby odvádzali pozornosť inam a znemožňovali sústredenie na prácu, alebo aby ju viedli k úvahám o zmene zamestnania. Prítomnosť tejto motivačnej kotvy je nutnou podmienkou ich kvalitného výkonu (Plamínek, 2007).

Charakteristickým znakom súčasných prístupov k problematike, ktorej časťou je i problematika motivácie mladých nadaných manažérov k stabilizácii v organizácii je komplexné postihnutie kvality zložiek sociálneho systému práce – na úrovni jednotlivcov, tímov a organizácií a ich vzájomných vzťahov. Východiskom k ich analýze a optimálneho formovania z pohľadu psychológie je úroveň osobnosti a jeho dispozícií kompetentne pôsobiť v reálnom sociálnom prostredí. Dôsledkom toho je hľadanie a definovanie tých osobnostných dispozícií, ktoré vytvárajú potenciál úspešného manažéra, podmieňujúceho nielen vlastný rozvoj, ale i rozvoj tímu a celej organizácie.

Tento akceptovaný model rozvoja sociálnych systémov práce zahŕňa:
1. úroveň zložiek sociálneho systému (osobnosť, tím, organizácia),
2. aktivity pre ich analýzu a rozvoj (psychodiagnostika a intervencia),
3. výsledok – efekt odborných aktivít (kompetentný manažér, zrelý tím, rozvinutá organizácia).

Prioritná pozícia osobnosti v predkladanej štruktúre je v súlade s akceptovaním jej pozície pri uskutočňovaní zmien v organizácii, keďže táto úroveň (v porovnaní s tímom a organizáciou) je pružnejšia, časove i realizačne efektívnejšia. Z tohto dôvodu v najnovších prístupoch

teoretikov i praktikov zaujímajú pracovníci, ktorí majú vyššie predpoklady byť manažérsky efektívni na individuálnej i sociálnej úrovni.

Rozvojom teoreticko – praktických poznatkov novej oblasti sociálnej psychológie práce, je v súčasnosti problém „high potentials“ manažérov. Je to samostatná psychologická kategória pracovníkov, blízka v našich podmienkach rozvíjanej problematike „nadaných a talentovaných“, ktoré ale nemožno stotožniť (Kollárik, 2002).

„High potential“ manažéra chápeme ako vysoko nadaného mladého pracovníka s nadpriemernými študijnými výsledkami, patričnými praktickými skúsenosťami (i zahraničnými), ktorý ovláda jeden-dva svetové jazyky a má presvedčivé vystupovanie (Kollárik, 2007).

Manažér typu „high potentials“ sa chápe ako určitý faktor osobnej efektívnosti v pracovnej sfére, ale aj ako psychologická premenná ovplyvňujúca kvalitu aktuálneho sociálneho prostredia práce, efektívnosť tímov a organizácií i spokojnosti pracovníkov. Tým sa stáva pozitívnou zložkou organizácie, ktorá si vyžaduje osobitnú pozornosť zo strany manažmentu organizácií, na báze novo sa koncipujúcich a rozvíjaných psychologických poznatkov.

Skupinu „high potentials“ manažérov je potrebné z hľadiska ich osobnostných dispozícií nielen psychologicky zachytiť (diagnostikovať), ale i vhodnými programami rozvíjať a tiež vytvárať priestor pre ich využitie v práci a pracovnú stabilizáciu - Retention manažment (Kollárik, 2002).

Stabilizácia mladých nadaných manažérov (Retention management)

Získavanie zamestnancov so špičkovým potenciálom je už samo o sebe veľmi komplexná úloha. O to viac úsilia je potrebné venovať ich udržaniu v pracovnom tíme. Firmy, ktoré chcú obstáť v silnej medzinárodnej konkurencii musia tieto úlohy chápať ako výzvu a popasovať sa s nimi (Thom N., Friedli V., 2003).

Retention manažment môžeme charakterizovať ako udržanie mladých „High potential“ manažérov v organizácii na báze vhodnej personálnej stratégie, firemnej kultúry a filozofie organizácie (Kollárik, 2007).

Neexistuje žiadny univerzálny spôsob, ako odpovedať na otázku udržania manažérov v organizácii. Stratégie udržania mladých manažérov v organizácii sú zložené z čiastkových krokov - inštrumentov, či „nástrojov“, ktoré slúžia na zvýšenie motivácie v organizácii (Branham, 2004).

Inštrumenty „Retention Managementu“ môžeme identifikovať predovšetkým v činnostiach akými sú tréning a vzdelávanie, hodnotenie a odmeňovanie pracovného výkonu, výberový proces, plánovanie a riadenie kariéry ako aj tvorba vhodnej organizačnej kultúry.

Účinný systém podnetov obsahuje nielen materiálne a nemateriálne, ale aj sociálne kritériá. Centrálnym faktorom je zosúladenie týchto podnetov s očakávaniami „High Potentials“. Samozrejmým je odvetviu, funkcii a miestu pôsobenia zodpovedajúci zárobok (Thom N., Friedli V., 2003).

Pre motiváciu k udržaniu zamestnancov v organizácii je podľa Aquilu (2007) potrebné, aby manažér poznal silné aj slabé stránky jednotlivých zamestnancov, ako aj ich vlastné profesionálne ciele. Pomáhaním pri stanovovaní individuálnych cieľov zamestnancov je totiž možné zvýšiť ich lojalitu k organizácii.

Špičkoví pracovníci sa nechajú len veľmi ťažko „pripútať“ k podnikom. Starostlivým zaobchádzaním a premysleným použitím motivačných faktorov je napriek tomu upútať a udržať si ich záujem. Pre každú organizáciu, ktorá má za cieľ zaujať poprednú pozíciu v silnej konkurencii je nevyhnutný systém takýchto premyslených podnetov (Thom N., Friedli V., 2003).

Motivačná orientácia na prácu a motivačná orientácia na osobnostné presadenie

Najlepším motivátorom je taká práca, ktorá ľudí uspokojuje a sú s ňou spokojní. Túto prácu majú radi, je pre nich dôležitá a sú motivovaní k tomu, aby ju vykonávali čo najlepšie. V prípade, že u pracovníka dochádza k istým problémom pri vykonávaní práce, môže to súvisieť so zníženou úrovňou spokojnosti v práci (Koubek, 2002).

Podľa autora Kollárika (2007) môžeme rozlíšiť štyri typy motivačnej orientácie manažérov:

1. manažéri, ktorí sú orientovaní na **osobnostné presadenie** v týchto dvoch rovinách:
a) **osobný profit** – zahŕňa motivátory: úspech, uznanie, postup, osobný rast a sebarealizácia
b) **moc** – zahŕňa motivátory: autorita, prestíž, právomoc, zodpovednosť a nezávislosť.
2. manažéri, ktorí sú orientovaní na **podmienky práce** v týchto rovinách:
a) **charakter práce** – zahŕňa hygienické faktory: pracovné podmienky, zaujímavá práca, plat, istota, firemná kultúra
b) **sociálna atmosféra** – zahŕňa hygienické faktory: pracovný tím, vzťahy s nadriadenými, vzťahy s kolegami, vzťahy s podriadenými, štýl vedenia.

Manažér, ktorý preferuje **osobnostnú orientáciu**, zvýrazňuje faktory, ktoré určujú jeho vzťah k predmetu práce a vzťahujú sa na to, čo robí, vedú k osobnému rastu, umožňujú psychologickú stimuláciu a sebarealizáciu, motivujú k lepšiemu pracovnému výkonu a úsiliu a vzhľadom na vysokú aktuálnosť osobnostných potrieb vedú k pracovnej spokojnosti.
Manažér, ktorý preferuje **orientáciu na prácu** zvýrazňuje faktory, ktoré sa vzťahujú ku kontextu práce, situáciám a prostrediu, v ktorých prácu vykonáva, majú dočasný charakter, ich aktuálnosť je v závislosti od aktuálnych udalostí a situácií, minimálne prispievajú k uspokojeniu z pracovných výsledkov (Kollárik, 2007).

Ciele výskumu

Cieľom našej práce bolo zachytiť stabilizačné faktory mladých nadaných manažérov. Prvý okruh výskumných otázok a hypotéz sa obsahovo orientoval na štyri typy motivačnej orientácie mladých nadaných manažérov: 1. motivačná orientácia na osobnostné presadenie a) osobný profit, b) moc a 2. motivačná orientácia na podmienky práce a) charakter práce, b) sociálna atmosféra. V tomto okruhu výskumných otázok a hypotéz nás zaujímalo, či existuje pozitívny vzťah medzi preferenciou typu osobnostnej orientácie a motiváciou k úspešnému výkonu. Predpokladali sme, že respondenti s výraznejšou motiváciou k úspešnému výkonu sa budú prezentovať typom osobnostnej motivácie. Vychádzali sme pritom z teórie, ktorá hovorí, že manažér, ktorý preferuje osobnostnú orientáciu, zvýrazňuje tie faktory, ktoré motivujú k lepšiemu pracovnému výkonu a úsiliu. Osobnostná orientácia vplýva na manažéra

a jeho výkon pozitívne, jeho motivácia je stálejšia, dlhodobejšia a je pre organizáciu prospešnejšia (Kollárik, 2010).

Ďalší okruh výskumných otázok a hypotéz je obsahovo orientovaný na zdroje spokojnosti a nespokojnosti mladých nadaných manažérov v organizácii, ktoré vyznačujú faktory stabilizácie a fluktuácie. V tomto okruhu sme chceli vedieť aké sú zdroje spokojnosti a nespokojnosti mladých nadaných manažérov v organizácii. Očakávali sme vyznačenie a definovanie zdrojov spokojnosti mladých nadaných manažérov ako faktory stabilizácie. Takisto sme očakávali identifikovanie zdrojov nespokojnosti mladých nadaných manažérov ako faktorov fluktuácie.

Výskumná vzorka a metódy

Výskumu sa zúčastnilo spolu 160 respondentov, ktorú tvorili dve skupiny respondentov. Prvú skupinu s počtom 84 tvorili vysokoškolskí študenti 3. – 5. ročníka dennej formy štúdia sociálnej a pracovnej psychológie fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave. Z celkového počtu 84 tvorilo výskumnú vzorku 14 mužov a 70 žien. Druhú skupinu s počtom 76 tvorili respondenti na manažérskych pozíciách z viacerých nemenovaných firiem z odvetvia bankovníctva, z toho 34 mužov a 42 žien. Obidve skupiny respondentov spĺňajú nasledovné kritériá: vek: vekové obdobie 20 - 35 rokov, vzdelanie: vysokoškolské/štúdium na vysokej škole, jazykové znalosti: znalosť aspoň 1 svetového jazyka.

Metódy zberu dát tvorili nasledujúce dotazníky: Dotazník merania spokojnosti, Dotazník merania motivácie k úspešnému výkonu (autor: Kollárikova koncepcia dotazníkov, založená na Herzbergovej dvojfaktorovej teórií), Dotazník Retention management (švajč.autori: Thom, N., Moser, R., 2002, úprava: Kollárik, T., Matkovčíková, N., 2010).

Dotazník Retention management

Hlavným cieľom dotazníka Retention management je preskúmať inštrumenty, ktoré organizácia nasadzuje v službe trvalého udržania personálu. Takisto môžeme zistiť

očakávania a predstavy študentov o nástrojoch, ktoré by mali organizácie nasadiť v záujme trvalého udržania svojich zamestnancov. Touto metódou môžeme získať konkrétne údaje, ktoré personál donútia k opusteniu podniku, alebo k stratégiám a odporúčaniam, ktoré vedú k optimálnemu udržaniu pracovníkov.

Čo sa týka zloženia samotného dotazníka v jeho jednotlivých častiach sa po úprave nachádzajú otázky k nasledovným zložkám:

- 1. Činnosť/pracovné miesto,
- 2. Materiálna zainteresovanosť,
- 3. Nemateriálna zainteresovanosť,
- 4. Sociálna zainteresovanosť,
- 5. Motivačná orientácia
- 6. Osobné údaje.

Vo výskume sme použili dve verzie tohto dotazníka upravené pre slovenské účely. Forma A bola administrovaná študentom 3. – 5. ročníka dennej formy štúdia sociálnej a pracovnej psychológie na fakulte sociálnych a ekonomických vied. Forma B bola administrovaná respondentom na manažérskych pozíciách z odvetvia bankovníctva.

Dotazník v prvej upravenej verzii A sa skladá z týchto otázok: V prvej časti dotazníka (Činnosť/pracovné miesto), participanti majú charakterizovať pracovnú činnosť podľa kritérií, ktoré sa vzťahujú k ich pracovnému miestu alebo činnosti. Ďalej určujú, ktoré z faktorov sú pre nich pri výbere pracovného miesta dôležité. V druhej časti dotazníka (Materiálna zainteresovanosť) sa študenti vyjadrujú k platovému systému a výhodám v organizácii. V tretej časti – (Nemateriálna zainteresovanosť) je úlohou participantov vyjadriť sa k výrokom, vzťahujúcim sa k ich nadriadenému, posudzujú možnosť ich postupu a odpovedajú na otázku, či by sa chceli v budúcnosti ďalej profesionálne rozvíjať. V štvrtej časti dotazníka (s názvom Sociálna zainteresovanosť) respondenti charakterizujú komunikačnú a informačnú štruktúru vo firme ako aj podnikovú klímu a kultúru. Odpovedajú na otázky či uvažovali niekedy nad zmenou miesta a čo by bolo pre nich dôvodom na výpoveď. Piata časť zisťuje motivačnú orientáciu pomocou faktorov, ktoré sú pre participantov dôležité. Záver dotazníka obsahuje základné sociodemografické údaje o respondentoch.

Forma B dotazníka Retention management obsahuje obdobné otázky, je však prispôsobená študentom bez pracovnej skúsenosti. Formulácia jednotlivých otázok sa viaže na očakávania a predstavy participantov o ich budúcom zamestnaní.

Výsledky a diskusia

Na základe analýzy výsledkov a interpretácií by sme spomenuli nasledovné zistenia. Predpokladali sme, že respondenti s výraznejšou motiváciou k úspešnému výkonu sa budú prezentovať typom osobnostnej motivácie. Skúmali sme vzťah medzi dôležitosťou faktorov pre prácu a výkonovou motiváciou najskôr v celom súbore, potom v skupine manažérov a študentov.

Hypotéza sa nám potvrdila. Zistili sme vzťah medzi motiváciou k úspešnému výkonu a mierou dôležitosti osobného profitu, ktorý je stabilný medzi skupinami, hoci malej úrovne, je štatisticky významný. To znamená, že výkonnejší sú vnútorne motivovaní, s tým rozdielom, že väčšina je stále motivovaná prevažne externe. V súbore študentov sme navyše odhalili, že korelačná miera vecnej signifikancie motivácie k úspešnému výkonu s mocou je na stredne veľkej úrovni. Môžeme tomu rozumieť z tej stránky, že študent túži byť v živote úspešný a s tým má spojenú istú pozíciu, moc.

V druhom bloku výskumných otázok a hypotéz nás zaujímalo, aké sú zdroje spokojnosti, faktory stabilizácie mladých nadaných manažérov v organizácii a aké sú očakávania a predstavy študentov o nástrojoch, ktoré by mali organizácie nasadiť v záujme trvalého udržania svojich zamestnancov. Očakávali sme vyznačenie a definovanie zdrojov spokojnosti a faktorov stabilizácie mladých nadaných manažérov i potenciálnych mladých nadaných manažérov - študentov v ich budúcom zamestnaní.

Najväčším stabilizátorom sa ukázal pre obidve skupiny spokojnosť s charakterom práce, pričom do tejto skupiny najvýznamnejších stabilizátorov patria faktory: pracovné podmienky, zaujímavá práca, plat, istota, podniková/firemná kultúra a filozofia. Najmenším stabilizátorom je pre našu výskumnú vzorku spokojnosť s pozíciou, mocou na pracovisku (faktory: autorita, prestíž, právomoc, zodpovednosť, nezávislosť).

Ďalej nás zaujímalo aké sú faktory stabilizácie mladých nadaných manažérov v organizácii a aké sú očakávania a predstavy študentov o nástrojoch, ktoré by mali organizácie nasadiť v záujme trvalého udržania svojich zamestnancov. Postoje a názory manažérov ako aj očakávania a predstavy študentov sme skúmali spomínanou metódou dotazníkom Retention management v častiach Činnosť/Pracovné miesto, Materiálna zainteresovanosť, Nemateriálna zainteresovanosť a Sociálna zainteresovanosť.

Predstavy o zaujímavosti a náplni práce v časti Činnosť/Pracovné miesto sú u študentov pozitívnejšie oproti reálnym názorom manažérov. Študenti aj manažéri by boli radi zahrnutí do rozhodnutí, ktoré sa týkajú ich pracovnej oblasti. Predstavy o spolurozhodovaní a voľnom priestore pri výkone práce sú opäť u študentov pozitívnejšie oproti názorom manažérov okrem prípadu, kde manažéri vyjadrili potrebu mať viac voľného priestoru, naopak študenti by chceli mať pracovnú činnosť presnejšie stanovenú a vymedzenú.

V časti Materiálna zainteresovanosť sa ukázalo, že študenti aj manažéri považujú plat za jeden zo súboru viacerých v štruktúre motivačných faktorov. Študenti vyžadujú, aby bol ich plat v porovnaní s kolegami vo firme spravodlivý. Manažéri vyzdvihujú prehľadnosť platového systému podniku. Predstavy o štruktúre systému materiálnej zainteresovanosti sa opäť u študentov ukázali pozitívnejšie ako názory manažérov z praxe.

V ďalšej časti, ktorá sa týkala Nemateriálnej zainteresovanosti obidve skupiny prejavili záujem byť dostatočne informovaný o možnostiach rozvoja a postupu vo firme a za najdôležitejší faktor považujú stálu spätnú väzbu (feedback) od svojho nadriadeného.

V časti Sociálna zainteresovanosť sa obidve skupiny zhodli na tom, že ciele a stratégia firmy by mali byť jasné a zrozumiteľné. Študenti považujú za dôležité, aby podniková kultúra motivovala a pôsobila pozitívne na identifikáciu s podnikom a manažéri považujú za dôležité, aby podnik a jeho vedenie mal stanovenú jasnú víziu do budúcnosti. Predstavy študentov ohľadne sociálnych aspektov firmy sa rozchádzajú od názorov manažérov ako napokon takmer vo všetkých častiach v tom, že študenti vyjadrujú pozitívnejšie predstavy oproti reálnym názorom v skupine manažérov.

Práve tam, kde sa predstavy študentov líšia respektíve sú pozitívnejšie ako názory manažérov, môžeme označiť ako možné zdroje nespokojnosti. Odporúčali by sme pre

motiváciu k stabilizácii – Retention management pýtať sa na tieto kritické body, napríklad v čom sa rozchádza jeho práca s kvalifikáciou, snažiť sa prepojiť víziu v smere ich rozvoja, zaujímať sa o predstavy manažérov, pretože ich názory sú negatívnejšie, vnímajú to horšie ako študenti. Na druhej strane tu vyvstáva otázka či sú pozitívne predstavy študentov naozaj adekvátne, či nie sú príliš idealizované a či je ich splnenie reálne.

Oblasti, do ktorých sa oplatí investovať ak chceme, aby ostali pracovať v našej firme/organizácii (oblasti, v ktorých sa ukázali štatisticky najvýznamnejšie rozdiely) sa týkajú otázok ohľadne náplne pracovnej činnosti, väčšieho rozsahu zahrnutia do procesu rozhodovania, ohľadne výšky platu, ktorý by zodpovedal osobnému výkonu a bol by spravodlivý, ďalej ohľadne ponuky vzdelávania a ďalšieho vzdelávania, ktoré by zodpovedalo osobným potrebám zamestnanca, ohľadne informovanosti o možnostiach rozvoja a postupu vo firme, dôležitosti pravidelnej spätnej väzby od nadriadeného či ohľadne jasných a zrozumiteľných cieľov a stratégie firmy.

Záver

Príspevok sa zaoberá otázkami, akým spôsobom motivovať mladých nadaných manažérov k zotrvaniu vo firme a ako tým zaistiť ich stabilizáciu v organizácii. Na výskum sme použili Dotazník merania motivácie k úspešnému výkonu, Dotazník merania spokojnosti, Dotazník Retention management. Pre mladých nadaných manažérov je najväčším stabilizátorom charakter práce, najmenej ich motivuje faktor moci. Prínos práce je jednak teoretického charakteru – overenie teórie motivačnej orientácie, za druhé prínos empirický – potvrdenie faktu, že v našich podmienkach, na Slovensku prevláda potreba istoty a ekonomického zázemia na popredných miestach, za tretie prínos aplikačný – aplikačnými sú kritické body pre Retention management, ktoré vyplývajú z rozdielov medzi predstavami a realitou medzi mladými nadanými manažérmi a študentmi a z preferencií a dôležitosti motivačných faktorov. A za štvrté prínos metodologický – úprava a použitie dotazníka Retention management po prvý krát v našich podmienkach. Výskum priniesol zistenia v našich podmienkach k pomerne novej rozvíjajúcej sa problematike motivácie k stabilizácii mladých nadaných manažérov typu „high potentials“. Považujeme za podstatné tému ďalej analyzovať a rozvíjať.

Použitá literatúra

AQUILA, A.J. 2007. *Creating Employee Loyality*. http://web.ebscohost.com/ehost/phf?vid=5&hid=103&sid=8762c275-b899-4c1b-8cbf25619e013508%40sessionmgr103.

BRANHAM, L. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance.* 1. vydání. Brno: Computer Press.

KOLLÁRIK, T. a kol. 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.

KOLLÁRIK, T. 2007. *Prednášky kurzu manažment sociálnych systémov*. Bratislava: Univerzita Komenského.

KOLLÁRIK, T. 2010. *Prednášky kurzu manažment sociálnych systémov*. Bratislava: Univerzita Komenského.

KOUBEK, J. 2002. *Řízení lidských zdrojú*. Praha: Management Press.

PLAMÍNEK, J. 2007. *Tajemství motivace.* Praha: Grada. První vydání.

THOM, N., FRIEDLI, V. 2003. *Retention: Case Studies on High Potentials*. Bern: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, IOP-Verlag.

REGULÁCIA KONKURENCIE A VYBRANÉ ASPEKTY DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

REGULATION OF COMPETITION AND SELECTED ASPECTS OF INTELLECTUAL PROPERTY

Matušovič Martin, Kufelová Iveta

ABSTRACT
Intellectual property is an important source of successful business. In vithin a project (VEGA MŠ SR 1/0549/10 „Protection of Competition - Global economic crisis") define by status of competition, of dominant position restrictive competition and analyzed by status of intellectual property from various views: look to the object, to the applications and to control the competitive environment. We identify the dependence of the results of the application of intellectual property practice in relation to competition. Position of the intellectual property system in the regulation of competition

KEY WORDS
Intellectual Property, Natural monopol, Competition, Dominant position, Unique device.

JEL klasifikacia: D18, D42, D59, B40

ÚVOD

V tomto príspevku budeme venovať pozornosť dvom dnes preferovaným procesom: regulácie konkurencie v nadväznosti na vybrané aspekty postavenia duševného vlastníctva v tomto procese.

Vymedzenie vybraných pojmov

Aktuálny zákon o ochrane hospodárskej súťaže sa vzťahuje na všetky činnosti a konania podnikateľov, vrátane aktivít ku ktorým došlo v cudzine, ktoré obmedzujú alebo môžu obmedzovať súťaž na tuzemskom trhu s vylúčením prípadov obmedzovania súťaže zo strany podnikateľov, ktorí poskytujú služby vo verejnom záujme.Za obmedzovanie súťaže sa považuje každé obmedzenie voľnosti konania podnikateľa na relevantnom trhu, najmä vylučovanie existujúcich alebo možných súťažných aktivít, skutočné alebo možné zníženie rozsahu konkurenčnej aktivity alebo skresľovanie konkurenčných podmienok.. Za relevantný trh sa považuje priestorový a časový súbeh ponuky a dopytu takých tovarov, ktoré sú na uspokojenie určitých potrieb z hľadiska užívateľa zhodné alebo vzájomne zastupiteľné z hľadiska ich fyzikálnych a technických charakteristík, ceny a účelu použitia. Už z vymedzenia relevantného trhu je zrejmý tovarový aspekt a tiež treba zdôrazniť, že relevantný trh je tiež vymedzený územím, na ktorom sú súťažné podmienky také homogénne, že toto územie môže byť odčlenené od ostatných území s odlišnými súťažnými podmienkami. Teda takéto vymedzenie okrem tovarového aspektu zahŕňa aj aspekt územný.[1] Za dominantné

[1] Procházka, Čorba, Právo Európskej únie (vybrané otázky pre právnu prax), Eurokódex, Žilna 2007, str.

postavenie na relevantnom trhu sa považuje možnosť podnikateľa alebo niekoľko podnikateľov, ktorí nie sú vystavení podstatnej súťaži a ktorí sa vzhľadom na svoju ekonomickú silu môžu správať nezávisle. Zakladá samotné dominantné postavenie prekážku efektívnej súťaže? Posudzovanie dominancie môže byť predmetom rozdielneho ekonomického a právneho chápania. Právne posúdenie zreteľne rozlišuje medzi vznikom, či posilnením dominantného postavenia a prekážkami efektívnej súťaže ako jeho dôsledku. Z ekonomického pohľadu vytvorenie alebo posilnenie dominantného postavenia je vždy prekážkou efektívnej súťaže. Za unikátne zariadenie sa považuje zariadenie, infraštruktúra alebo jej časť, miesto alebo právo, ktorých vybudovanie alebo nadobudnutie iným podnikateľom nie je objektívne možné a bez prístupu ku ktorému alebo bez uplatnenia ktorého by došlo alebo mohlo dôjsť k obmedzeniu súťaže na príslušnom relevantnom trhu. Vlastníkom alebo správcom unikátneho zariadenia je aj nositeľ práva, ak unikátnym zariadením je právo. Podnikateľ, ktorý je vlastníkom alebo správcom unikátneho zariadenia, zneužije svoje dominantné postavenie na relevantnom trhu, ak odmietne k nemu zabezpečiť prístup a ak súčasne unikátne zariadenie umožňuje uspokojiť požiadavky podnikateľa na využívanie unikátneho zariadenia pri súčasnom uspokojení požiadaviek vlastníka alebo správcu unikátneho zariadenia, podnikateľ žiadajúci o prístup k unikátnemu zariadeniu s cieľom využívať ho je schopný zabezpečiť dodržanie zodpovedajúcich kvalitatívnych a kvantitatívnych parametrov unikátneho zariadenia. Ak sa jedná o využívanie unikátneho zariadenia, ktorým je právo, je podnikateľ žiadajúci o prístup schopný zabezpečiť dodržanie všetkých požiadaviek na predmetné právo. Podnikateľ žiadajúci o prístup k unikátnemu zariadeniu je schopný uhradiť vlastníkovi alebo správcovi unikátneho zariadenia primeranú odplatu.Za trhovú situácia, pri ktorej je počet predávajúcich a kupujúcich veľmi veľký a produkty, ktoré ponúkajú predávajúci, sú homogénne pokladáme dokonalú konkurenciu. Za takých podmienok žiadny podnikateľ nemôže ovplyvňovať trhovú cenu.

Regulácia konkurencie

Podľa prof. Halušku[2] koncepcie voľného trhu sú nebezpečnou ilúziou. Nestačí len priznať to, na čom sa ekonómovia zhodnú, že trh je mechanizmus, ktorého prostredníctvom sa kupujúci a predávajúci navzájom ovplyvňujú aby určili ceny a množstvá tovarov a služieb, ale aj to, že trh nie je vtedy, ak je jeden kupujúci a jeden predávajúci. Trh vyžaduje, aby si subjekty na trhu navzájom konkurovali a aby ich bolo dostatočné množstvo. Teda podstatou trhu je viac, či menej dokonalá konkurencia výrobcov, konkurencia spotrebiteľov. Pritom zákony mnohých rozvinutých krajín namiesto pojmu konkurencia používajú pojem, ktorý výstižnejšie popisuje to, o čo dobre fungujúcemu trhu ide tým, že miesto pojmu konkurencia používajú pojem hospodárska alebo ekonomická súťaž . Spoločným záujmom nie je konkurencia, súťaž, či likvidácia. Konkurencia je súťaž, ktorej cieľom je, aby úspešný bol ten, kto je najproduktívnejší. Neproduktívny, alebo málo produktívny musí mať a využiť šancu zmeniť svoje pôsobenie, aby bol produktívny. Teda trh je konkurencia výrobcov, spotrebiteľov a investorov. Podľa prof. Šika trh nemá v sebe nič viac ako to, čo majú v sebe ľudia, ich záujmy, poznanie a vedomosti, ktorými sú konkurujúce subjekty[3].

Spoločné pôsobenie záujmov konkurujúceho si množstva výrobcov a od nich kupujúcich spotrebiteľov, bolo pred storočiami nazvané Adamom Smithom ako neviditeľná ruka. „Ale z

411

[2] HALUŠKA, I. 2009. Príspevok k formulovaniu teórie globálnej krízy , nového modelu trhu a predchádzania i liečenia krízy. In: Vedecká konferencia Fakulty ekonomiky BVŠP a Expertízneho a edukačného inštitútu – znaleckého ústavu BVŠP, s.17

[3] viď napr. práce prof. O. Šika o úlohe a mieste záujmov

takéhoto chápania neviditeľnej ruky apologéti voľného trhu urobili čosi ako nad bytosť akéhosi „boha trhu“, čosi čo všetko vie, čo všetko môže, urobili z toho rozprávkovú „RUKU“, ktorej prisudzovali také vlastnosti, aké ich chlebodárci potrebovali a všimnime si že konkurenciu už často ani nespomínali.“[4] Viacero známych ekonómov už v histórii naznačilo nevyhnutnosť reagovať na krach teórií voľného trhu a s ním spojených metód diskrétneho i hrubo otvoreného a klientelistického, niekedy aj korupčného zasahovania konkrétnych finančných i politických skupín, priamo alebo prostredníctvom štátu, do jeho fungovania. S podobnými názormi na podstatu regulácie trhu sa stretávame aj dnes u zástupcov subjektov bdejúcich nad etickým a korektným správaním sa subjektov trhu. Otvorené otázky evokujú k hľadaniu riešení. Môžeme sa stretnúť aj s názormi, ktoré favorizujú zázračné samoreguľujúce schopnosti voľného trhu a považujú reguláciu trhu za nevhodnú.[5] Naznačujú, že regulácia konkurencie je často zameraná proti samotnej konkurencii, čo môže spôsobovať značné deformácie trhu. Podľa Dominika Armentana existuje viacero dôvodov na zrušenie protimonopolných úradov, napríklad nesprávna interpretácia obsahu základných pojmov, podpora neefektívnych firiem, obmedzovanie cenovej súťaže, obmedzovanie inovatívnosti, nedostatočný pokrok v oblasti regulácie...

Zázračné schopnosti voľného trhu ani mi nemôžeme zodpovedne podporiť. Úvahy o zásahoch do spôsobu a nástrojov regulácie považujeme za zmysluplné. Problém však vidíme v kompetenciách regulátora. Globálna ekonomika vytvorila globálny trh. Zatiaľ však existujú len kompetentní lokálny regulátory. Posledné desaťročie jasne deklarovalo neschopnosť existujúcich regulátorov efektívne regulovať globálnu konkurenciu. Pripájame sa k názorom, ktoré naliehavo argumentujú nevyhnutnosť vypracovať nový systém efektívnej regulácie trhu a to nielen finančného.

Pozícia duševného vlastníctva v systéme regulácie konkurencie

Nové chápanie subjektov trhu je nevyhnutné implementovať aj do procesu regulácie. Dominantné postavenie duševného vlastníctva vidíme v jeho nositeľovi (pôvodcovi), ktorý je nositeľom možnosti vytvárania nehmotných statkov. Ťažiskom ľudského faktora sa stáva stále viac jeho tvorivosť, jeho poznanie, schopnosti toto poznanie využiť, jeho adaptabilita, ale aj jeho rastúca demokrati čnosť, samostatnosť, schopnosť samostatne konať. Teda to, že faktorom tvorivosti, faktorom produkcie, výrobným faktorom nie je akási pracovná sila, ale konkrétny, viac, či menej tvorivý, viac, či menej hodnotný výkon človeka, ľudského faktora.
úlohy a postavenia top manažmentu . Priznanie objektívnej existencie z pohľadu trhu novej, relatívne samostatnej súčasti ľudského faktora, a to je zvláštnej, v systéme fungovania trhu majúcej špecifické postavenie skupiny ľudí, ktorí predstavujú top manažment. Je to skupina ľudí, ktorá pri prehlbujúcej sa demokratizácii vlastníctva, rozširovania podielu akciových spoločností, zapájania stále širšieho množstva ľudí do investovania do produkčných procesov sa stáva stále významnejším a rozhodujúcejším faktorom kvality fungovania produkčných, obchodných a všetkých tovar, či služby poskytujúcich subjektov. Ma dostatočný priestor transformovať inovatívnosť intelektuálneho kapitálu do konkrétnych efektívnych riešení. Dôslednejšie formulovanie poznania znalostí, vedomostí ako vlastnosti determinujúcej kvalitu a produktivitu výkonu ľudského faktora na jednej strane a na druhej strane podstaty znalosti ako tovaru v nástrojoch regulácie. Chceme tiež akcentovať aj úlohu štátu v trhovom mechanizme, teda zvýrazniť to, čo je typické pre moderné štáty 21. storočia, že štát je demokratickým mechanizmom, že štát je formou organizácie demokraticky zmýšľajúcich,

[4] HALUŠKA, I. 2009. Príspevok k formulovaniu teórie globálnej krízy , nového modelu trhu a predchádzania i liečenia krízy. In: Vedecká konferencia Fakulty ekonomiky BVŠP a Expertízneho a edukačného inštitútu – znaleckého ústavu BVŠP, s.17

[5] BAŤO, R. 2006. Prečo zrušiť protimonopolné zákony. In: Trend, 25.10.2006

tvorivých a slobodných občanov, že štát to nie je vláda, že vláda je len „top manažmentom“ štátu, ktorej chovanie, smerovanie i prístupy určujú občania rovnakou mierou ako akcionári chovanie, postupy i smerovanie top manažmentu svojej akciovej spoločnosti.

Z hľadiska tvorby prostredia môžeme úspešnú a rozsiahlu aplikáciu duševného vlastníctva (jeho produktov) spájať s jeho tvorbou. V tomto prostredí podnikateľ alebo skupina podnikateľov už aj dnes zaujíma dominantné postavenie či vlastníctvo unikátneho zariadenia (okolím podporovaný dočasný monopol na využívanie produktov duševného vlastníctva), ktoré je legislatívne podporované. Vytvárajú sa predpoklady na zneužitie tohto postavenia.. Tieto podmienky sa paradoxne v niektorých prípadoch môžu približovať k podmienkam, ktoré sa v iných prípadoch iná legislatíva snaží eliminovať.

ZÁVER

Duševné vlastníctvo z hľadiska jeho podstaty môžeme charakterizovať, ako nástroj tvorby dominantného postavenia. Tento nástroj je dokonca podporovaný v záujme podpory vedy, inovácii a pokroku. Takýto nástroj ma rozhodujúce postavenie pri presadzovaní konkurenčnej pozície podnikateľa. Nevyhnutná je však podpora

LITERATÚRA

[1] BAŤO, R. 2006. Prečo zrušiť protimonopolné zákony. In: Trend, 25.10.2006

[2] HALUŠKA, I. 2009. Príspevok k formulovaniu teórie globálnej krízy , nového modelu trhu a predchádzania i liečenia krízy. In: Vedecká konferencia Fakulty ekonomiky BVŠP a Expertízneho a edukačného inštitútu – znaleckého ústavu BVŠP, s.17

[3] Procházka,Čorba, Právo Európskej únie (vybrané otázky pre právnu prax), Eurokódex, Žilna 2007, str. 411, ISBN 80-968886-1-7.

[4] ŠÍBL, D. a i. 2002. Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 212 s. ISBN 80-89085-04-0

[5] TÓTHOVÁ, Alena - TÓTH, Miroslav. Význam riadenia a prezentácie plánovacích procesov podnikov a holdingových zoskupení. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej v rámci podujatí k 70. výročiu založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 480-489

[6] Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže

[7] Zákona č. 200/2004 Z. z. o opatreniach proti porušovaniu práv duševného vlastníctva pri dovoze, vývoze a spätnom vývoze tovaru,

KONTAKT

Ing. Martin Matušovič.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: mmatusovic@yahoo.com

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

Poznámka: Kontakt slúži aj ako poštová adresa na zaslanie zborníka!

Martin Matušovič, autorský podiel 50%, Iveta Kufelová autorský podiel 50%, tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ SR 1/0549/10 „Ochrana hospodárskej súťaže – globálna hospodárska kríza“

Entscheidungskriterien für die Standortwahl in Theorie und Praxis

(Decision criteria for site selection in the retail in theory and practice)

Autor:

Hans-Jürgen Meier

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

Keywords

Lebensmitteleinzelhandel (LEH)
(food retailing)

Bedarf
(requirements)

Umsatz
(sales)

Konkurrenz
(competition)

Standort
(location)

Einzugsgebiet
(catchment area)

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

Einzelne Kapitel und Unterkapitel

1. Entscheidungsgrundlagen
1.1 Absatzkosten
1.2 Absatzzeit
1.3 Absatzpotential

2. Bedarf
2.1 Einwohnerdichte
2.2 Passantendichte
2.3 Bevölkerungsstruktur
2.4 Verbrauchsgewohnheiten der Bevölkerung im Absatzgebiet
2.5 Bedarfsintensität
2.6 Kaufkraft
2.7 Absatzkonkurrenz
2.8 Absatzagglomeration

3. Standortentscheidungen für Verbrauchermärkte in der Praxis am Beispiel eines namhaften deutschen Einzelhandelsunternehmens
3.1 Prüfung der Standortqualität
3.2 Festlegung des Wettbewerbs
3.3 Ermittlung des potentiellen Umsatzvolumens

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

Einleitung

Mit dieser Dokumentation will der Autor aufzeigen, wie weit heute noch Theorie und Praxis im Lebensmitteleinzelhandel voneinander entfernt sind.
Beschaffungskosten spielen heute keine allzu große Rolle, der mobile Verbraucher entscheidet heute immer mehr nach preislichen Gesichtspunkten.

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

1.Entscheidungsgrundlagen

Für die Frage, inwieweit die betriebliche Standortwahl von Absatzgesichtspunkten bestimmt wird ist also die Größe des betrieblichen Absatzgebietes von grundlegender Bedeutung: (vgl. Behrens, S. 69 ff)

Eine mehr oder weniger starke Begrenzung des Absatzgebietes und damit eine entsprechende Bedeutung des Absatzes für die Standortwahl kann sich aus folgenden Gründen ergeben.

1.1. Absatzkosten

Wenn bei den Verbrauchern der Einkaufswert je Einkaufsvorgang so gering ist, dass sie bei längeren Einkaufswegen unangemessen hohe Beschaffungskosten aufwenden müssten. Verstärkt wir die hieraus resultierende Tendenz zum Einkauf in unmittelbarer Nähe der Wohn- bzw. Aufenthaltsorte dann, wenn die geringen Einkaufswerte mit hoher Einkaufshäufigkeit (Einkaufsfrequenz) korrespondieren; in diesem Falle wären die Beschaffungskosten der Verbraucher je Periode bei weiten Einkaufswegen auch in absoluten Beträgen unverhältnismäßig hoch.

1.2. Absatzzeit

Wenn die Leistungen der Betriebe der Deckung des kurzfristigen Bedarfes dienen, so dass die Kunden nicht bereit sind, einem längeren Zeitablauf zwischen Entstehung und Deckung des Bedarfes hinzunehmen; auch die hieraus resultierende Tendenz zum Einkauf in unmittelbarer Nähe der Wohn- und Aufenthaltsorte wird sich bei hoher Einkaufsfrequenz verstärken. Somit wird die Ausdehnung des betrieblichen Absatzgebietes durch Absatzkosten und Absatzzeit Determiniert.

Ferner ist die Einkaufszeit des Verbrauchers zugleich Einbuße an Freizeit und insofern ein nicht-monetärer Kostenfaktor. Wird die Einkaufszeit auf Verdienst umgerechnet, so bedeutet dies, dass sich die Beschaffungskosten um die in Geldbeträge umgerechnete Beschaffungszeit erhöhen; hierdurch wird die Tendenz zur Beschaffung in nächster Nähe, wie sie sich aus dem Gesichtspunkt der direkt-monetären Beschaffungskosten ergibt, erheblich verstärkt. Dieser Kostenfaktor der Einkaufszeit verhindert in der Regel auch, dass die Substitution der Einkaufskosten durch die Einkaufszeit einen Nutzenüberschuss erbringt, die Ersparnisse an Fahrtkosten bei Einkäufen zu Fuß werden durch den in Geldeinheiten ausgedrückten Mehraufwand an Zeit meist überkompensiert, abgesehen von der „ Unlust“, die der eigenhändige Transport größerer oder schwerer Kaufobjekte mit sich bringt.

1.3. Absatzpotential

Das Absatzpotential ergibt sich aus den an einem bestimmten Ort erzielbaren Absatzmengen und der an diesem Ort erhältlichen Absatzpreise. Je größer die an einem Standort prospektiv erzielbaren Absatzmengen und je höher die dort erhältlichen Absatzpreise sind, desto größer ist das dem betreffenden Standort zuzusprechende Absatzpotential. Sind die regional absetzbaren Produktmengen aus irgendeinem Grunde vorgegeben, so bestimmt die örtliche Höhe der erzielbaren Absatzpreise die Größe des Absatzpotentials, während bei örtlich festliegenden Preisen die jeweils erzielbaren Absatzmengen für die Stärke des Abatzpotentials den Ausschlag geben. Insgesamt gesehen ist das Absatzpotential eines Ortes an den Erlösen

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

zu messen, die dort erwartet werden können, sofern die Durchschnittserlöse (Preise) die Stückkosten übersteigen.

Die Größe des Absatzpotentials variiert in regionaler Hinsicht sehr beträchtlich. Will man sie an einem konkreten Standort bestimmen (Absatzpotentialanalyse) so ist es nötig, dem betreffenden Ort ein bestimmtes Absatzgebiet zuzuordnen. Dies geschieht dadurch, dass eine Linie um ihn gezogen wird, die alle Punkte miteinander verbindet, welche sich aus dem Maximalbetrag an Absatzkosten bzw. -zeiten und den jeweiligen Verkehrsverhältnissen ergeben (Isotransport-Kostenlinie bzw. Isotransport-Zeitlinie). Entfernungen, die den maximalen Absatzkosten oder –zeiten entsprechen, stellen also die Radien des Gebietes dar, zu dem sich diese Linien verkörpern und welches das Absatzgebiet des Betriebes umschließt. Die Absatzmengen und Absatzpreise, die sich innerhalb dieses Gebietes erzielen lassen, konstituieren dann das Absatzpotential, das der betreffende Standort aufweist.

Nun ist es wichtig zu wissen, von welchen Tatbeständen die Größe des Absatzpotentials abhängt, welchen örtlichen Gegebenheiten also bei der Standortplanung unter Absatzgesichtspunkten Beachtung geschenkt werden muss. Daher ist den Bestimmungsgründen nachzugehen, von denen die Höhe des Absatzpotentials bei gegebener Ausdehnung des Absatzgebietes abhängt.

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

2. Bedarf

Den grundlegenden und daher bedeutsamsten Faktor für die Größe des örtlichen Absatzpotentials bildet der im Absatzgebiet für das betriebliche Leistungsprogramm vorliegende Bedarf, dessen Größe sich aus zwei Komponenten zusammensetzt: Der Zahl der Bedarfsträger und ihre Bedarfsintensität. Handelt es sich nun bei den Abnehmern um Letztverbraucher (Verbraucherhaushalte), so hängt die Zahl der im Absatzgebiet vorhandenen Bedarfsträger von folgenden Umständen ab:

2.1. Einwohnerdichte:
Grundsätzlich kann erwartet werden, dass die Zahl der Bedarfsträger für ein bestimmtes Absatzgebiet mit steigender Einwohnerdichte zunimmt; insoweit lassen die sog. Aktivräume, die eine Vielzahl von Verbraucherhaushalten aufweisen, ungleich höhere Absatzchancen erwarten als die bevölkerungsarmen Passivräume. Ein Sachverhalt, der heute mit den standortpolitischen Mitteln der Raumordnung zu kompensieren versucht wird.

2.2. Passantendichte:
d. h. von der durchschnittlichen Zahl der Personen, die sich je Zeiteinheit im Absatzgebiet aufhalten, ohne dort wohnhaft zu sein. Hinsichtlich einer Vielzahl von Gütern kann eine geringe Einwohnerdichte im Absatzgebiet durch eine entsprechend große Passantendichte ausgeglichen oder gar überkompensiert werden. Unter dem Gesichtspunkt der Zahl der Bedarfsträger besteht also zwischen beiden Größen eine Substitutionsbeziehung.

2.3. Bevölkerungsstruktur:
der Einwohner- bzw. Passantenschaft im Absatzgebiet nach Alter, Geschlecht, Beruf usw. Diese Abhängigkeit ist immer dann gegeben, wenn der Betrieb Leistungen erstellt, die bevorzugt oder ausschließlich von bestimmten Bevölkerungsgruppen (Altersklassen, Berufsgruppen, Sozialschichten, Männern oder Frauen usw.) bezogen werden. Je mehr Angehörige der als Käufer der betrieblichen Leistungen in Betracht kommenden Bevölkerungsgruppe ein Absatzgebiet aufweist, desto größer ist die dortige Zahl der Bedarfsträger und damit auch das Absatzpotential, das dem in diesem Absatzraum liegenden Standort zugesprochen werden kann.

2.4. Verbrauchsgewohnheiten der Bevölkerung im Absatzgebiet:
Wird die Güterart, der die Betriebsleistung zugehört, in bestimmten Gebieten gewohnheitsmäßig beim Verbrauch bevorzugt – und zwar ganz allgemein, also unabhängig von den spezifischen Gewohnheiten bestimmter Bevölkerungsgruppen – so wird die Zahl der Bedarfsträger für die Betriebsleistung in diesen Gebieten größer sein als in Räumen mit andersgearteten Verbrauchsgewohnheiten.

2.5 Bedarfsintensität
Die zweite Komponente des Bedarfs, die Bedarfsintensität, ist offenbar von der Einwohner- und Passantendichte unabhängig. Wohl aber wird die örtliche Bedarfsintensität – beim Absatz an Verbraucherhaushalte – wiederum bestimmt durch:

1. die Bevölkerungsstruktur im Absatzgebiet. Dies ist immer dann der Fall, wenn sich die Bedarfsträger für die betriebliche Absatzleistung zwar aus allen Bevölkerungsschichten gleichermaßen rekonstruieren, aber die Nutzenschätzung und somit der mengenmäßige Bedarf je Periode bei bestimmten Gruppen besonders groß ist.

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

2. die im Absatzgebiet herrschenden Verbrauchsgewohnheiten. Diese Abhängigkeit zeigt sich darin, dass in bestimmten Gebieten gewisse Leistungsarten ganz generell – also durchgehend durch alle Bevölkerungsschichten – gegenüber anderen bevorzugt werden. Soweit die Abnehmerbetriebe an Letztverbraucher absetzen und zugleich enge Absatzgebiete aufweisen, können die o. g. Bestimmungsgründe für die Zahl der Bedarfsträger und die Bedarfsintensität als mittelbare Bedarfsindices herangezogen werden.

2.6 Kaufkraft

Das Vorhandensein eines dem geplanten Leistungsprogramm entsprechenden Bedarfs ist jedoch nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung der absatzgerechten Standortplanung, da sich der Bedarf erst in Verbindung mit der zu seiner Deckung erforderlichen Kaufkraft zur Nachfrage und damit zum Absatz der Betriebsleistung effektuiert. Das Absatzpotential hängt bezüglich der Kaufkraftverhältnisse gewissermaßen vom „Einkaufspotential“ der im Absatzgebiet vorhandenen Bedarfsträger ab. Dieses Einkaufspotential ist, soweit es sich um den Absatz an Haushalte handelt, durch das Einkommen der Verbraucher bestimmt. Es ist daher auch die regionale Differenzierung der Kaufkraft in Betracht zu ziehen.

Allgemein bieten reiche Gebiete mit hohem Einkommensniveau bessere Absatzmöglichkeiten als arme Landstriche oder Notstandsgebiete, da bei der Mehrzahl der Güter die Nachfrage mit steigendem Einkommen zunimmt. Die Standortwahl in kaufkraftstarken Gegenden ist jedoch vor allem für Betriebe notwendig, deren Absatzleistungen der Deckung des gehobenen Bedarfs dienen, also teure oder gar luxuriöse Varianten der betreffenden Leistungsgattungen darstellen. Für derartige Güter mag zwar auch in einkommensschwachen Gebieten Bedarf bestehen, jedoch wird die Nachfrage infolge Kaufkraftmangels gering bleiben.

Anders ist die Sachlage, wenn Leistungen angeboten werden, bei denen die Nachfrage mit steigendem Einkommen zurückgeht (inferiore“ Güter). Für den Absatz billiger Massenware bieten sich gerade Areale mit geringer Kaufkraft als vorteilhaft an. Betriebe schließlich, die Leistungen erstellen, bei denen die Nachfrage weder positiv noch negativ mit dem Einkommen der Käufer korreliert, sondern relativ einkommensunelastisch ist, sind in ihrer Standortwahl von den regionalen Kaufkraftverhältnissen weitgehend unabhängig.

2.7 Absatzkonkurrenz

Die Größe des Absatzpotentials ist ferner von den im Absatzgebiet herrschenden Konkurrenzverhältnissen abhängig. Hierbei kommt es auf die Zahl und Größe dort ansässiger Unternehmen an, die Güter anbieten, welche den eigenen Betriebsleistungen ökonomisch gleichen oder in dicht-substitutivem Verhältnis zu ihnen stehen. Weist ein Absatzgebiet gegenüber anderen eine größere Zahl von Wettbewerbern auf, so muss dort im allgemeinen mit relativ geringeren Absatzmengen und weniger günstigen Absatzpreisen gerechnet werden. Wird nämlich die regionale Absatzkonkurrenz im Hinblick auf ihr Zusammenwirken mit den Faktoren „Bedarf“ und „Kaufkraft“ analysiert, so zeigt sich, dass aus den Bedarfs- und Kaufkraftverhältnissen ein regionales „Gruppenabsatzpotential“ entsteht, das sich nach Maßgabe der Konkurrenzintensität auf die betriebsindividuellen Absatzpotentiale verteilt. Das

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

Gruppenabsatzpotential stellt also eine absatzwirtschaftliche Entsprechung zum Gruppenbeschaffungspotential und zur Gruppenkapazität dar.

Bei konstantem Gruppenabsatzpotential wird jede Verschärfung der Absatzkonkurrenz die Größe der betriebsindividuellen Absatzpotentiale vermindern; hieraus resultiert die Tendenz zur „Konkurrenzmeidung".
Bei der regionalen Konkurrenzanalyse interessiert ferner die Frage, in welchem Maße es dem Betrieb möglich sein wird, in das betreffende Absatzgebiet „einzubrechen", inwieweit es ihm also gelingen wird, das Interesse der Abnehmer für sein Leistungsprogramm zu wecken und/oder sie zum Wechsel ihrer bisherigen Bezugsquellen zu veranlassen. Unter diesem Gesichtspunkt lassen Gebiete, deren Bevölkerung stark traditionsverhaftete, gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen zeigt, schlechtere Absatzmöglichkeiten erwarten als Räume mit „aufgeschlossenen", für jeden Wechsel empfänglichen Bewohnern.

2.8 Absatzagglomeration

Unter bestimmten Voraussetzungen kann es sein, dass gerade durch die Konzentration zahlreicher branchengleicher Betriebe auf engem Raum die Abnehmer von diesem Ort angezogen werden, so dass die örtlichen Absatzmöglichkeiten durch die Zunahme der Konkurrenz nicht geschmälert, sondern verbessert werden. In solchen Fällen ist das Gruppenabsatzpotential nicht konstant, sondern positiv-variabel; es dehnt sich infolge vermehrter Konkurrenz aus, so dass sich auch die durchschnittlichen betriebsindividuellen Absatzpotentiale vergrößern. Es besteht also nicht die Tendenz zur Konkurrenzmeidung, sondern zur „Konkurrenzanziehung". Man bezeichnet diesen Sachverhalt als „Absatzagglomeration".
Zum selbständigen Standortfaktor wird diese Absatzagglomeration in der Regel von einem – im Einzelfall jeweils unterschiedlichen – örtlichen Konzentrationsgrad an, der als „Agglomerationsschwelle" zu kennzeichnen ist. Nimmt die Häufung der Betriebe jedoch weiter zu, so wird von einem weiteren Punkt an – der „Agglomerationsgrenze" – das Absatzpotential für jeden einzelnen Betrieb wieder sinken.
War auf der Gütereinsatzseite scharf zwischen der Ballung aus dem Agglomerationsmotiv („echte Agglomeration") und der Ballung aus Beschaffungsmotiven („unechte Agglomeration") zu unterscheiden, so ist die echte Agglomeration auf der Absatzseite streng von der allgemeinen Ballung aus Absatzmotiven zu trennen. Häufen sich z. B. Einzelhandelsbetriebe einer bestimmten Branche generell in den Großstädten, so geschieht das mit Rücksicht auf die Absatzpotentialfaktoren „Bedarf" und „Kaufkraft"; dagegen ist das Vorhandensein der Wettbewerber grundsätzlich unerwünscht, es wird lediglich in Kauf genommen, weil die beiden „positiven" Faktoren des am Absatzort gegebenen Absatzpotentials diesen Nachteil überkompensieren. Erst im Fall der Konkurrenzanziehung wird das Vorhandensein anderer Betriebe selbst zu einem Standortfaktor; ein derartiger Standort ist absatzgünstig nicht trotz, sondern wegen der Konkurrenz und dieser Sachverhalt ist auch gemeint, wenn im populären Sprachgebrauch davon die Rede ist, dass „die Konkurrenz das Geschäft belebe".
Hier liegt also eine Ballung aus dem Agglomerationsmotiv, eine echte Agglomeration auf der Absatzseite, vor.
Ein weiterer Fall der echten absatzwirtschaftlichen Agglomeration ist dann gegeben, wenn sich Betriebe, die nicht miteinander konkurrieren, sondern verschiedenen Branchen angehören, an bestimmten Plätzen im Hinblick auf die Verbundenheit des Bedarfs der Abnehmer häufen. Bei diesem Agglomerationstyp werden die Kunden dadurch vom

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

Agglomerationsort angezogen, da dort die Beschaffung verschiedener Gütergattungen in einem Einkaufsgang ermöglicht wird („One-Stop-Shopping“). Auch in diesem Fall steigt das Absatzpotential für alle räumlich konzentrierten Betriebe gerade durch ihre Häufung im Agglomerationsfeld.
Gegenüber den Faktoren „Bedarf“, „Kaufkraft“ und „Konkurrenz“, die ausschließlich das Absatzpotential von Betrieben mit engem Absatzradius bestimmen, weist der Faktor „Absatzagglomeration“ die Besonderheit auf, dass er auch für das Absatzpotential von Betrieben mit weitem Absatzgebiet von Bedeutung sein kann (z. B. haben Orte mit einer Anhäufung zahlreicher Exporthandelsbetriebe im Ausland den Ruf leistungsfähiger Einkaufszentren und ziehen dadurch Auftraggeber an).

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

Standortentscheidungen für Verbrauchermärkte in der Praxis am Beispiel eines namhaften deutschen Einzelhandelunternehmens

1. Prüfung der Standortqualität

Als Maxime gilt: Die Standortqualität muss in jedem Falle besser als die der unmittelbaren Wettbewerber (Verbrauchermärkte) sein.

2. Festlegung des Wettbewerbes

Bei vorhandenen Mitbewerbern Großflächen erfolgt der Markteintritt nur dann, wenn der eigene Markt eine „Alternative“ darstellt und eine Mindestentfernung von 3 km vorliegt.

Discounter werden uneingeschränkt in die Standortanalyse einbezogen.

Schlecht bewirtschaftete Wettbewerberstandorte müssen, unter dem Aspekt, dass sie von besseren Betreibern übernommen werden könnten, nicht mit dem tatsächlichen, sondern mit dem möglichen Umsatzvolumen bewertet werden.

3. Ermittlung des potentiellen Umsatzvolumens

3.1 Die Ermittlung des potentiellen Umsatzvolumens basiert auf folgender Grundlage

3.1.1 Kassenanzahl Wettbewerber
Die Anzahl der aktiven Kassen lässt einen Schluss über Umsatzgröße zu, wenn man davon ausgeht , dass pro Kasse ca. 1 Million Jahresumsatz realisierbar ist.

3.1.2 Zustand der Frischeabteilungen (Obst und Gemüse, Fleisch/Wurst und Backwaren)
Am Zustand von Frische und Präsenz dieser Abteilungen erkennt man neben der Kassenanzahl die Leistungsfähigkeit eines Marktes.

3.1.3 Marktanteilsberechnungen
Die Marktanteilsberechnungen basieren auf folgenden Annahmen:

- Food-Ausgaben pro Einwohner und Jahr ca. 1000 Euro
- Möglicher Food-Umsatz im Einzugsgebiet
- Food-Umsatz der bestehenden und geplanten Verbrauchermärkte im Einzugsgebiet vor eigenem Markteintritt
- Marktanteil der bestehenden und geplanten Verbrauchermärkte im Einzugsgebiet vor eigenem Markteintritt

= geplanter eigener Marktanteil Food + 7 % Nonfood-Anteil

= Planumsatz

Neue Standorte wurden grundsätzlich nur realisiert, wenn ein freier Planumsatz von 50 % vorhanden ist und somit der Marktdurchsatz nicht alleine auf Verdrängung basiert.

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

Schlusswort

Der Autor hofft, dass es ihm gelungen ist dem Leser dieser Dokumentation einen kleinen Überblick über Theorie und Praxis im Lebensmitteleinzelhandel aufzuzeigen.
Aus eigener Erfahrung hat die im praktischen Teil der Dokumentation dargestellte Vorgehensweise ein rund 90 %iges Erfolgsergebnis gebracht.

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

Literaturverzeichnis

Alewell, U.:
Artikel „Filialen“. In: Handwörterbuch der BWL, 3. Aufl. Stuttgart 1956

Jakob, Herbert:
„Zur Standortwahl der Unternehmungen“, Wiesbaden 1967

Liebmann, Hans-Peter:
„Grundlagen betriebswirtschaftlicher Standortentscheidungen“, Berlin 1969

Behrens, U. Chr.:
„Allgemeine Standortbestimmungslehre“, Westdeutscher Verlag, Opladen 1971 (bearbeitet)

Moser, D.:
„Neue Betriebsformen im Einzelhandel. Eine Untersuchung der Entstehungsursachen und Entwicklungsdeterminanten“, Frankfurt, Zürich 1973

Meseberg, D.:
„Änderungen des Einkaufsverhaltens der Verbraucher durch Neueröffnung von SB-Warenhäusern in Mittelfranken“,
In: GfK (Ltg) Der Einzelhandel 1978/80,Versuch einer Standortbestimmung, Nürnberg 1978, S. 54 – 70

Heinritz, G., Kuhn, W., Meyer, G., Popp, H.:
„Verbrauchermärkte im ländlichen Raum. Die Auswirkungen einer Innovation des Einzelhandels auf das Einkaufsverhalten“, Münchener Geografische Hefte, Nr. 44, Kallmünz/Regensburg

Meyer, W.:
„Die Theorie der Standortwahl, Entwicklung, Inhalt und wirtschaftstheoretische Behandlung des Standortproblems“. Volkswirtschaftliche Schriften, H. 54, Berlin 1960

Losch, S.:
„Ergebnisse des Expertengesprächs über Verbrauchermärkte und Einkaufszentren“. In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 9/1976,
Bonn-Bad Godesberg 1976, S. 431 – 446

Seyffert, R.:
„Der Standort der Einzelhandelsbetriebe“. In: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 151 ff

Hans-Jürgen Meier, Prager Str. 2, 74211 Leingarten
Doktorand
hansjuergenmeier@gmx.de

NAVRHOVANÁ ZMENA ZÁKONA O REGULÁCIÍ SIEŤOVÝCH ODVETVÍ (PROPOSED CHANGE OF REGULATION IN NETWORK INDUSTRIES ACT)

Autor: **ZUZANA MICHALCOVÁ**[1]

Key words:

Regulatory office for network industries, Board for regulation, conflict, against the law, disestablishment, Ministry of economy and construction, prime minister

Abstract:

Regulation of network industry is provided by independent Regulatory office for network industries in Slovakia. This is consistent with requirement of European Union. Ministry od economy and construction in our contry proposed disestablishment of Board for regulation on 10. September 2010. The reason is situation in Regulatory office for network industries – chairman of board for regulation i also chairman of Regulatory office.

ÚVOD

Tam, kde nepôsobí konkurencia, musí ju nahradiť štát. Úlohu "neviditeľnej ruky trhu" hrajú v jednotlivých krajinách EÚ regulačné úrady. Na Slovensku je to Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, ktorého poslaním je štátna regulácia sieťových odvetví. Do oblasti jeho pôsobnosti patrí vecná a cenová regulácia podnikania v regulovaných činnostiach v elektroenergetike, plynárenstve, tepelnej energií a vodárenstve. Má aj množstvo ďalších rozličných úloh, avšak dominantnou oblasťou je práve cenová regulácia. Ceny, ktoré úrad stanovuje pre domácnosti a ďalších koncových spotrebiteľov a výšky poplatkov za služby pre prepravcov, distribútorov a dodávateľov energií, predstavujú najviditeľnejší výsledok práce úradu. Na jednej strane musí úrad chrániť koncového spotrebiteľa pred zneužitím dominantného postavenia monopolných dodávateľov energií, ale na druhej strane musí zabezpečiť takú návratnosť investícií podnikateľských subjektov, ktorá umožní ich spoľahlivú, kvalitnú a bezpečnú dodávku. Cenová regulácia sa vykonáva zákonom o regulácii určením spôsobu výpočtu maximálnej ceny alebo určením maximálnej ceny alebo tarify, pričom takto určená cena musí zohľadňovať ekonomicky oprávnené náklady a primeraný zisk z vykonávania regulovanej činnosti.

Úrad návrhy cien predložené regulovanými subjektmi dôkladne posudzuje práve s dôrazom na preskúmanie rozsahu a výšky oprávnených nákladov (vrátane priemerných osobných nákladov na jedného zamestnanca) a výšku primeraného zisku. Ak sú návrhy cien v súlade s vyhláseným rozsahom a spôsobom vykonania cenovej regulácie, návrhy cien schváli, o čom vydá rozhodnutie.

[1] Ing. Zuzana Michalcová, email: michalcova.zuzana@gmail.com, školitel: doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc, Katedra podnikovohospodárska

RADA PRE REGULÁCIU

Orgánom, ktorý vypracováva návrh regulačnej politiky je Rada pre reguláciu ako nezávislý kolektívny štátny orgán stratégie a riadenia regulácie v sieťových odvetviach. Regulačná rada určuje regulačnú politiku a nástroje na jej uskutočňovanie. V regulačnej politike vyhodnocuje predchádzajúce regulačné obdobie z pohľadu dosiahnutej transparentnosti trhu a vplyvu cenovej regulácie na trh, potrebu ďalšej regulácie, navrhuje koncepciu rozsahu cenovej regulácie a navrhuje spôsob vykonávania cenovej regulácie. Nový návrh regulačnej politiky koncipuje na základe názoru, že je nevyhnutné vytvoriť a zabezpečiť jednotné podmienky a rovnaký stupeň oprávnenosti pre celý vnútorný trh, správne, prehľadné a účinné postupy a podmienky pre pripojenie, prístup do národnej sústavy, spôsob, postupy a podmienky na tvorbu cien. Regulačná politika definuje postupy Rady pre reguláciu a Úradu pre reguláciu sieťových odvetví vo väzbe na právne predpisy Slovenskej republiky platné a účinné ku dňu jej vypracovania[2].

Regulačná rada má šesť členov. Je uznášaniaschopná, ak sú prítomní aspoň štyria jej členovia, pričom vždy musí byť prítomný predseda regulačnej rady alebo podpredseda regulačnej rady. Členov regulačnej rady vymenúva a odvoláva prezident Slovenskej republiky na návrh Národnej rady Slovenskej republiky a troch členov regulačnej rady na návrh vlády Slovenskej republiky. Funkčné obdobie členov regulačnej rady je šesť rokov. Regulačná rada sa z jednej tretiny obnovuje každé dva roky. Pri novelizácií zákonom č. 276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach bolo navrhované rozdelenie miest na 3 x 2 z hľadiska nominácií do tejto rady – dve osoby bude nominovať NR SR, dve osoby vláda SR a dve osoby relevantné združenia odberateľov energie. Za takéto združenie by sa považovalo združenie výlučne odberateľov energie, ktorí predstavujú minimálne 30 % spotreby konkrétneho segmentu trhu s energiou, čo však v NRSR neprešlo.

S členstvom v regulačnej rade je nezlučiteľná funkcia poslanca Národnej rady Slovenskej republiky, člena vlády, funkcia alebo zamestnanie v ústrednom alebo miestnom orgáne štátnej správy, funkcia alebo členstvo v orgáne územnej samosprávy alebo zamestnanie v orgáne územnej samosprávy. Členstvo v regulačnej rade je ďalej nezlučiteľné s podnikaním a s členstvom v riadiacich, dozorných a kontrolných orgánoch podnikateľských subjektov.

Z Organizačného poriadku Úradu pre reguláciu sieťových odvetví vyplývajú tieto vzťahy medzi predsedom URSO a Regulačnou radou[3]:

Predseda predkladá Rade pre reguláciu:

a) na schválenie návrh správy o činnosti a hospodárení úradu, o uskutočňovaní regulačnej politiky a o výsledku plnenia úloh úradu a ročnú účtovnú závierku úradu,
b) na schválenie návrh na zriadenie pracovísk úradu mimo svojho sídla,
c) na prerokovanie návrh pravidiel trhu s elektrinou, návrh pravidiel trhu s plynom a návrhy všeobecne záväzných právnych predpisov,
d) na prerokovanie Organizačný poriadok úradu,
e) na vedomie informáciu o činnosti úradu,
f) na schválenie rozsah cenovej regulácie a spôsob vykonávania cenovej regulácie.

Okrem iného predseda predkladá vláde SR návrh nariadenia vlády o pravidlách pre fungovanie trhu s elektrinou a plynom a zabezpečí, aby po schválení v Rade pre reguláciu bola NR SR najneskôr do 15. júna kalendárneho roku informovaná o rozsahu cenovej regulácie a o spôsobe vykonávania cenovej regulácie.

---

[2] http://www.urso.gov.sk/sk/rpr/regulacna-politika, 12.4.2010
[3] Organizačný poriadok URSO, 1. časť - Všeobecné ustanovenie, článok 3, bod 11

NÁVRH MINISTRA HOSPODÁRSTVA

Ministerstvo hospodárstva a výstavby Slovenskej republiky predložilo 10. septembra 2010 do skráteného medzirezortného pripomienkového konania návrh zmeny zákona o regulácii v sieťových odvetviach. Na regulačnom úrade je v súčasnosti podľa ministra hospodárstva a výstavby Juraja Miškova protizákonný stav, pretože predseda Rady pre reguláciu je zároveň poverený aj riadením Úradu pre reguláciu sieťových odvetví SR. Protizákonnosť vidí v tom, že člen Regulačnej rady, ktorá určuje regulačné pravidlá, nemôže riadiť Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, ktorý rozhoduje o cenách energií. Preto chce zrušiť Radu pre reguláciu. Funkčné obdobie doterajších členov sa malo podľa návrhu novely zákona o regulácii v sieťových odvetviach skončiť od 1. novembra 2010. Podľa návrhu rezortu mal ostať fungovať iba samotný úrad, pričom jeho predsedu má menovať a odvolávať vláda. Podľa ministra hospodárstva je cieľom zmien na úrade zabezpečenie väčšej nezávislosti regulátora a jeho odpolitizovanie. Malo sa jednať o dočasný návrh na preklenutie situácie do prijatia novej legislatívy, týkajúcej sa energetiky. Dôvodom novely je dlhodobé neriešenie obsadenia funkcií predsedu a podpredsedu URSO. Rada pre regulácia však v tejto veci od 15. marca 2007 zostala nečinná. Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR považuje túto dlhodobo neriešenú situáciu za neštandardnú a neprijateľnú. V návrhu na zmenu zákona o regulácií sieťových odvetví ministerstvo samo nominuje vedenie úradu. Navrhované riešenie má podľa ministerstva priniesť bezrozporový model fungovania úradu, ako aj úsporu verejných zdrojov.

REAKCIA ÚRADU PRE REGULÁCIU SIEŤOVÝCH ODVETVÍ

Aktuálnym predsedom Rady pre reguláciu a povereným predsedom úradu je Jozef Holjenčík. Šéfom regulačnej rady mal byť až do roku 2013. Prezident SR Ivan Gašparovič vymenoval nových členov Rady pre reguláciu v máji roku 2007. Urobil tak po tom, čo parlament počas vládnutia Roberta Fica vo februári 2007 schválil novelu zákona o regulácii v sieťových odvetviach, čím sa skončilo funkčné obdobie vtedajších členov regulačnej rady. Dvaja členovia regulačnej rady sú podľa aktuálneho zákona menovaní na obdobie šiestich, dvaja na štyri roky a dvaja na dva roky.

Od účinnosti zákona má byť zrušená Rada pre reguláciu ako strategický a odvolací orgán štátnej regulácie a Úrad pre reguláciu sieťových odvetví sa má prostredníctvom dosadených predstaviteľov vedenia stať iba výkonným článkom ministerstva, ktorého úlohou bude bezproblémové schvaľovanie cien energií a vody tak, ako to ono samo rozhodne. Podľa predsedu regulačnej rady novela uberá regulovaným subjektom možnosť odvolania sa na druhostupňový orgán, v tomto prípade na nezávislú radu pre reguláciu. Novela by spôsobila politickú závislosť úradu. Samozrejme, že predseda regulačnej rady vyčíta to, že návrh zmeny zákona bol pripravený bez konzultácie s úradom a obsahuje viacero nezmyslov. Napríklad, že predseda ani podpredseda úradu nesmú byť zamestnancami úradu. Návrh je navyše v rozpore s európskou legislatívou, pretože tá ustanovuje, že menovanie členov nezávislého orgánu má byť mimo dosahu vlády. Hlavný dôvod na vypracovanie novely predseda regulačnej rady odmietol s tým, že nominácie na predsedu aj podpredsedu rada navrhla v zákonnej lehote ihneď po svojom menovaní ešte v roku 2007, boli však vládou odmietnuté. Úlohou regulačného úradu pod vedením dosadených nominantov bude len bezproblémové schvaľovanie zvyšovania cien energií a vody. Úrad pre reguláciu sieťových odvetví sa tak stane po prijatí novely zákona o regulácii sieťových odvetví iba výkonným článkom ministerstva hospodárstva, pritom Európska únia svojimi smernicami jednoznačne vyžaduje nezávislosť regulačných úradov od politickej moci reprezentovanou vládami štátov.

Úrad pre reguláciu sieťových odvetví má v najbližšom období rozhodovať napríklad o návrhu na zvýšenie cien plynu pre domácnosti od 1. novembra tohto roka o 7,5 % a návrhu na priemerné zvýšenie ceny plynu na výrobu tepla 10,1 %. Podľa vyhlásenia, ktoré rada pre reguláciu vydala 14.9.2010 by sa mal potenciálnym predsedom URSO stať manažer SPP a.s., ktorý by si schválil ceny plynu, ktoré vo svojej predchádzajúcej pozícií navrhol[4].

ZÁVER

Návrh ministra hospodárstva Juraja Miškova zamietla premiérka Iveta Radičová po koaličnej rade. Postup, keď by zostal iba Úrad pre reguláciu sieťových odvetví a jeho predsedu by vymenúvala a odvolávala vláda, by bol v rozpore s programovým vyhlásením vlády. Programové vyhlásenie vlády jednoznačne stanovuje, že celý tento proces je potrebné odpolitizovať. Postup priamo vymenovať šéfa regulačného úradu vládou by bol opačný. Minister hospodárstva dostal na koaličnej rade od premiérky za úlohu nájsť iný návrh, ako reorganizovať regulačnú sústavu. Koaličná rada zamietla jeho návrh na zrušenie Rady pre reguláciu.

Tento článok je súčasťou interného grantu mladých č. 2318160 s názvom: Ekonomické a manažérske aspekty konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty podnikov.

LITERATÚRA

1. Regulačná politika. [citované: 12.04.2010]
   Dostupné na WWW:< http://www.urso.gov.sk/sk/rpr/regulacna-politika>
2. Organizačný poriadok URSO. [citované: 11.10.2010]
   Dostupné na WWW:< http://www.urso.gov.sk/sk/udaje-o-urade/organizacny-poriadok>
3. Vyhlásenie rady pre reguláciu. [citované: 10.10.2010]
   Dostupné na WWW:< http://www.urso.gov.sk/sk/rpr/rpr_14-9-2010?>

[4] http://www.urso.gov.sk/sk/rpr/rpr_14-9-2010?, 10.10.2010

KOMPARÁCIA DAŇOVÉHO ZAŤAŽENIA FYZICKÝCH OSOB V KRAJINÁCH VYŠEHRADSKEJ ŠTVORKY

COMPARISON OF THE TAX BURDEN OF INDIVIDUALS IN THE VISEGRAD GROUP

Roman Mikuš[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: komparácia, priame dane, daňové bremeno, fyzická osoba, Vyšehradska štvorka

KEY WORDS: comparison, direct taxes, tax burden, individuals, Visegrad group

JEL Klasifikácia: H2, H3

ABSTRAKT

K základným, aj keď možno nie k najhlavnejším cieľom takmer každého podnikateľského subjektu patrí dosahovanie zisku. Tento cieľ vyvoláva snahu po finančnej optimalizácii spoločnosti, teda o maximalizáciu výnosov a minimalizáciu nákladov. Cieľom príspevku je na modelovom príklade určiť krajinu, ktorá je z pohľadu zaťaženia daňou z príjmu fyzických osôb optimálna a ktorú by si daňovník vybral pre svoje podnikateľské aktivity.

ABSTRACT

Essential, although not the major aim of putting nearly every trader in the market is profit. This goal raises an attempt to optimize the company's finance, therefore, to maximize revenues and minimize costs. The aim of this paper is to choose an optimal country in terms of the burden of personal income which the taxpayer would choose for his business activities.

ÚVOD

Dane patria k najstarším finančným inštitútom, ktoré súvisia so vznikom právnej organizácie zvrchovanej politickej moci spoločnosti na určitom území, súvisia so vznikom štátu. Ich prvotnou a v minulosti hlavnou úlohou bola fiškálna funkcia, ktorá bola dlho považovaná za najvýznamnejšiu a dostačujúcu. V súčasnej trhovej ekonomike zastávajú dane aj novú, mimofiškálnu funkciu. Štát prostredníctvom daní vytvára vhodné a atraktívne podmienky pre podnikateľské a ekonomické aktivity investorov. Tí majú možnosť získať daňové úľavy, daňové prázdniny alebo oslobodenie od dane v prípade, že budú svoju činnosť vykonávať na území daného štátu.

[1] Ing. Roman Mikuš, Katedra podnikových financií, tel. č. 0903866805, roman.mikus@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Anna Harumová, Phd.

Každá podnikateľská jednotka sa snaží čo najviac zefektívniť svoj výrobný a pracovný proces na dosiahnutie čo najlepších výsledkov vo svojej činnosti. Preto musí, okrem iného, neodmysliteľne upriamiť pozornosť na daňové zaťaženie v sledovanom geopolitickom priestore. Základom pre objektívnu komparatívnu analýzu daňového zaťaženia podniku je klásť dôraz na zásadu opatrnosti a tým predpokladať a počítať so všetkými možnými nákladmi (daňami), ktoré môžu v podniku vzniknúť. Priame dane tvoria dôležitú časť nákladov podnikateľských jednotiek a je nutné prikladať im svoj význam, aby tak podnikateľské jednotky predišli negatívnym vplyvom na výsledok hospodárenia a tým ohrozili svoju existenciu. Predmetom predkladaného príspevku je problematika a analýza daňového zaťaženia fyzických osôb krajín Vyšehradskej štvorky. Cieľom príspevku je na modelovom príklade určiť optimálnu krajinu z pohľadu zaťaženia daňou z príjmov fyzických osôb, ktorú by si daňovník vybral pre svoje podnikateľské aktivity.

KOMPARÁCIA DAŇOVÉHO ZAŤAŽENIA FYZICKÝCH OSOB V KRAJINÁCH VYŠEHRADSKEJ ŠTVORKY

Daniam a daňovej politike sa v každom štáte venuje osobitná pozornosť, pretože tvoria nevyhnutnú súčasť organizácie spoločnosti[2]. Najdôležitejšie príjmy štátneho rozpočtu Slovenskej republiky tvoria dane. Predstavujú takmer 90% zo všetkých príjmov. Z daní sa stal nástroj štátnej makroekonomickej regulácie ponuky a dopytu, ktorý ovplyvňuje aktivity obyvateľstva a podnikateľských subjektov. Vlády nimi môžu stimulovať a taktiež brzdiť hospodársky rozvoj krajín. V tejto súvislosti si štáty si uvedomovali dôležitosť tohto príjmu a postupne začala na jednej strane vznikať daňová politika štátu a na strane druhej snaha daňovníka o zníženie svojho daňového zaťaženia či už legálnymi alebo nelegálnymi spôsobmi.

Celková daňová záťaž v danej krajine, štruktúra daní a ďalšie charakteristické rysy daňových systémov sú ovplyvnené faktormi, ktoré môžeme usporiadať do nasledujúcich skupín: [3]

- ekonomické,
- politické,
- kultúrnohistorické,
- administratívne a inštitucionálne,
- technický pokrok,
- globalizácia.

Uvedené faktory ovplyvňujú aj daňové systémy krajín Vyšehradskej štvorky. Na ich základe vzniká rôznorodosť daňových systémov uvedených krajín a vznikajú odlišné podmienky vyplývajúce pre daňové subjekty. Predkladaný príspevok porovnáva na základe modelovej situácie daňové zaťaženie fyzických osôb podnikajúcich na území Slovenska, Maďarska, Poľska a Česka, pričom dôraz kladiem práve na priame dane. Komparácia je uskutočnená na fiktívnej fyzickej osobe, ktorá podniká v jednotlivých krajinách Vyšehradskej štvorky. Cieľom fiktívneho daňovníka je optimalizácia svojho daňového zaťaženia, preto analyzuje a porovnáva daňové nároky uvedených krajín.

---

[2] HARUMOVÁ, A., KUBÁTOVÁ, K.: Dane podnikateľských subjektov, Poradca podnikateľa, Žilina 2006. s. 11.

[3] KUBÁTOVÁ, K.: Daňová teorie. Úvod do problematiky, ASPI, a.s., Praha 2009, s. 47.

Slovenská republika

Fiktívny podnikateľ je samostatne zárobkovo činná osoba (živnostník), patrí k daňovníkom s neobmedzenou daňovou povinnosťou[4] a vie preukázateľne dokladovať svoje vynaložené daňové výdavky. Predpoklad rozdielu medzi dosiahnutými príjmami a preukázateľne vynaloženými výdavkami je vo výške 10 000 EUR. Pre ilustráciu zmeny vo výške nezdaniteľnej časti základu dane ešte uvádzam rozdiel príjmov daňovníka a preukázateľne vynaložených výdakov aj vo výške 20 000 EUR a 40 000 EUR. Spôsob výpočtu daňového zaťaženia fiktívneho daňovníka ilustruje tabuľka č. 1.

Tabuľka č. 1: Daňové zaťaženie fiktívneho daňovníka v SR

Slovenská republika	**1.**	**2.**	**3.**
Základ dane	10 000	20 000	40 000
Nezdaniteľná časť ZD*	4 025,7	2872,5	0
Ďalšie nezdaniteľné časti ZD	0	0	4 026
Upravený základ dane	5 974	17 127	35 974
Sadzba dane z príjmov	19%	19%	19%
Daň na úhradu	1 135	3 254	7 600
Daňové zaťaženie	11,35%	16,27%	19,00%

*Pre výpočet nezdaniteľnej časti základu dane na daňovníka viď. § 11 zákona č. 595/2003 Z.z.

Upravený základ dane vypočítame ako rozdiel základu dane a nezdaniteľnej časti základu dane. Výška nezdaniteľnej časti základu dane sa mení v závislosti od výšky základu dane daňovníka. Z upraveného základu dane vypočítame daňovú povinnosť daňovníka pomocou 19% sadzby dane z príjmov.

Česká republika

Po konverzii základov dane na CZK dostaneme očakávané základy dane vo výške 251 780 CZK, 503 560 CZK a 1 007 120 CZK. Následne je vypočítaná splatná daň z príjmov a to na základe 15% sadzby dane z príjmov. Na rozdiel od daňového systému Slovenskej republiky sa daňová povinnosť v Českej republike vypočíta zo super brutto mzdy[5]. Následne si môže daňovník uplatniť nárok na zľavu z daňovej povinnosti pre podnikateľa vo výške 24 840 CZK. Rozdiel medzi splatnou daňovou povinnosťou a zľavou na dani predstavuje daň na úhradu. Spôsob výpočtu daňového zaťaženia fiktívneho daňovníka v podmienkach daňového systému Českej republiky prezentuje tabuľka č. 2.

Tabuľka č.2: Daňové zaťaženie fiktívneho daňovníka v ČR

Česká republika	**1.**	**2.**	**3.**
Základ dane	251 780	503 560	1 007 120
Nezdaniteľná časť ZD	0	0	0
Upravený základ dane	251 700	503 500	1 007 100
Sadzba dane z príjmov	15 %	15 %	15 %
Daň pred zľavou	37 755	75 525	151 065
Zľava na dani*	24 840	24 840	24 840

[4] http://www.szco.sk/Uz-podnikam/Dan-z-prijmov, 20. 10.2010
[5] zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu

Daň na úhradu	12 915	50 685	126 225
Daňové zaťaženie	5,13 %	10,07 %	12,53 %
Daň v EUR	513	2 013	5 013

*§ 35ba zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu

Poľská republika

Po prepočte na PLN by fiktívny daňovník dosiahol základ dane vo výške 38 740 PLN, 77 480 PLN a 154 960 PLN. Sadzba dane z príjmov v Poľsku je vo výške 18%, ak daňovník nepresiahne hranicu daňového základu vo výške 85 528 PLN za rok. Ak je základ dane daňovníka vyšší ako uvedená suma, daňovník je podlieha dani z príjmu vo výške 14 839 zł 02 gr a suma, ktorá prevyšuje 85 528 PLN podlieha 32% sadzbe dani z príjmu[6]. Nárok na uplatnenie zľavy na dani z príjmov je vo výške 556, 02 PLN. Spôsob výpočtu daňového zaťaženia fiktívneho daňovníka v Poľsku ilustruje tabuľka č. 3.

Tabuľka č.3: Daňové zaťaženie fiktívneho daňovníka v PL

Poľská republika	**1.**	**2.**	**3.**	
Základ dane	38 740	77 480	154 960	
Sadzba dane z príjmov	18%	18%	14 839,02 zł	32% nad sumu 85 528PLN
Daň pred zľavou	6 973,2	13 946	14 839,02	22 218,24
Zľava na dani	556, 02	556, 02	556,02	
Daň na úhradu	6417,2	13390	36 501,24	
Daňové zaťaženie	16,56 %	17,28%	23,90 %	
Daň v EUR	1 657	3 457	9431,85	

Maďarská republika

Fiktívny daňovník by po prepočte dosiahol základ dane vo výške 2,63 milióna, 5,3 milióna a 10,54 milióna HUF. V súčasnom daňovom systéme Maďarska sú zavedené 2 sadzby dane a tzv. daň zo solidarity. Prvou, 17% sadzbou dane, sa zdaňujú príjmy do 5 mil. HUF. Pri prekročení uvedenej sumy sa zdaňuje 32% sadzbou dane a to až do výšky príjmov 7,446 mil. HUF. Po prekročení aj tejto hranice, je daňový subjekt povinný uhradiť ešte dodatočnú daň – tzv. daň zo solidarity vo výške 4%.

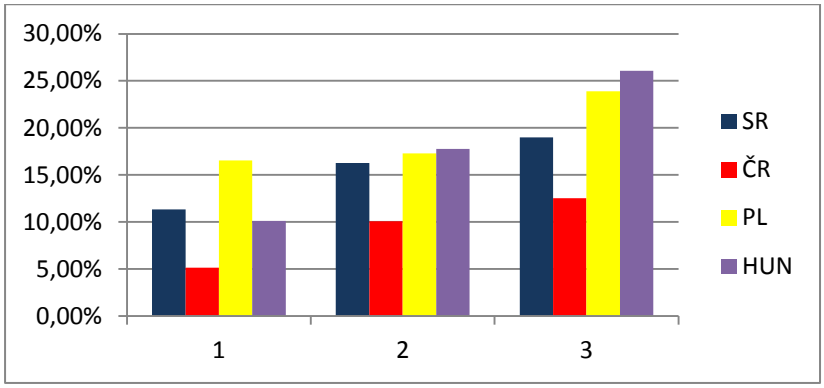
Tabuľka č.4: Daňové zaťaženie fiktívneho daňovníka v HUN

Maďarská republika	**1.**	**2.**		**3.**	
Základ dane	2 634 500	5 269 000		10 538 000	
Sadzba dane z príjmu	17% do 5 mil. HUF	17% do 5 mil. HUF	32% nad 5 mil. HUF	17% do 5 mil. HUF	32% nad 5 mil. HUF
Daň pred zľavou	447 865	850 000	86 080	850 000	1 772 160
		936 080		4%	123 680
Odpočítateľná položka	181 200	0		0	
Daň na úhradu	266 665	936 080		2 745 840	
Daňové zaťaženie	10,12%	17,77%		26,06%	
Daň v EUR	1 012	3 553		10 423	

[6] http://www.mf.gov.pl/_files_/podatki/od_osob_fizycznych/pit_2009/skala20092010.pdf, 21.10.2010

V súčasnosti je v Maďarskom daňovom systéme zavedené progresívne zdaňovanie príjmov fyzických osôb. Od 1. januára 2011 prichádza v platnosť nový daňový režim, ktorý zavádza rovnú daň z príjmu fyzických osôb vo výške 16%. Za základ dane bude považovaná super brutto mzda, ktorá je vo výške 127% hrubej mzdy. Je to dôsledkom faktu, že do daňového základu sa započítavajú aj sociálne odvody.

Graf č. 1:Komparácia daňového zaťaženia FO v krajinách V4



Na základe grafu č. 1, ktorý porovnáva zaťaženia daňou z príjmu fyzických osôb, môžeme uviesť, že za daňovo najvýhodnejšiu krajinu pre fiktívneho daňovníka považujeme Českú republiku. Je to spôsobené najnižšími sadzbami dane z príjmu. Daňové zaťaženie je najnižšie aj napriek tomu, že sa daň vypočítava zo super brutto mzdy. Taktiež daňový systém Českej republiky nepozná progresívne zdaňovanie, tzn. príjmy daňovníkov sú zdaňované rovnou, 15% sadzbou dane z príjmov. Situácia sa môže ale zmeniť, keď v Maďarskej republike príde v platnosť nový daňový režim.

ZÁVER

Predmetom príspevku bola analýza a komparácia daňového zaťaženia fiktívneho daňovníka, samostatne zárobkovo činnej osoby, v krajinách Vyšehradskej štvorky. Analýza poukazuje na rozdielne daňové systémy uvedených krajín a z toho vyplývajúce rozdielne daňové zaťaženia daňovníka. Výsledkom je optimalizácia daňového zaťaženia fiktívneho daňovníka a výber optimálnej krajiny z pohľadu zaťaženia daňou z príjmu fyzických osôb.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] HARUMOVÁ, A., KUBÁTOVÁ, K. 2006. *Dane podnikateľských subjektov*. Žilina:

Poradca podnikateľa, 2006. 293 s. ISBN 80-88931-55-X.

[2] KUBÁTOVÁ, K. 2009. *Daňová teorie . Úvod do problematiky.* 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2009. 120 s. ISBN 978-80-7357-423-9.

[3] MINISTERSTWO FINANSÓW. 2008. *Skala podatku dochodowego oraz koszty uzyskania przychodu w 2009 r. i w 2010 r.*[online]. Warszawa: Ministerstwo finansów, 2008. [cit. 2010.10.21]. Dostupné na internete: <http://www.mf.gov.pl/_files_/podatki/od_osob_fizycznych/pit_2009/skala20092010.pdf>

[4] SZČO. 2009. *Daň z príjmov.* [online]. Košice: SZČO, 2009. [cit. 2010.10.20]. Dostupné na internete: <http://www.szco.sk/Uz-podnikam/Dan-z-prijmov>.

[5] Zákon č.595/2003 Z.z. o dani z príjmov.

[6] Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu.

[7] 1995. évi CXVII. Törvény a személyi jövedelemadóról.

[8] Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych.

FAKTORY ÚSPEŠNOSTI V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY
FACTORS OF SUCCESS IN THE TIME OF ECONOMIC CRISIS

Ing. Josef Misof, doktorant FPM, Katedra manažmentu
Meno školiteľa: Prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.

KEY WORDS: success, successful factors, sense of urgent, unstability, uncertanity, irregularity, turbolence, magement and strategies in the economic slowdown, sustainability, new direction.

ABSTRACT

W are facing a new reality of the market in this time. Unstability, uncertanity and irregularity have become as a new factors, which all companies are supposed to get used to geting over the slow down of the economy and to leave the current time as a winner of the future. The oncoming period is unpredictable and the world will not be the same. The companies, which would like to succeed in that time will have to adjust their behaviour and practices to new reality. The research and the history of the former slow downs of the economy declares, how to do business in that time. There are some advices how to deal with the current issues and how to keep sustainable business. It is advisable to set up a clear system of monitoring and catching first signals of changes on the market and to figure out an appropriate scenario and strategies in advance. A sence of urgence as a new factor is supposed to keep a flexibility of company and preceds self-satisfaction.

Úvod

Každá spoločnosť vzniká s cieľom, aby bola úspešná a aby naplnila očakávania vlastníkov a „stakeholders“, ako je osadenstvo podniku, obchodní partneri a ostatné záujmové skupiny. Úspech ako konečné vyjadrenie snaženia sa určitého podniku na trhu môže byť vnímané rôzne. Každý podnik považuje za úspech niečo iné. Pre jeden podnik je úspechom dosiahnutie plánovaného predaja produktov, pre iný zvýšenie trhového podielu na úkor konkurencie. Problematikou faktorov úspešnosti podniku sa zaoberá široká odborná verejnosť doma i v zahraničí. V súčasnom období je definované nespočetné množstvo faktorov, ktorých ak sa podnik bude držať, stane sa úspešným. Samotné nasledovanie a kopírovanie faktorov úspechu však nemusí znamenať konečný úspech. Správnym začiatkom na ceste k úspechu môže byť oboznámenie sa s jednotlivými faktormi úspešnosti. Pochopenie základných myšlienok a smerov, prispôsobenie ich do vlastného prostredia podniku a pomocou využitia synergie týchto faktorov stať sa tvorcom zmien a trendov odvetvia by malo byť cieľom každého podniku, ktorý túži po úspechu.

Definícia úspešnej spoločnosti

Úspech je podľa Cambridge slovníka[1] definovaný ako dosiahnutie výsledku, ktorý sme chceli dosiahnuť alebo sme v neho dúfali. Oxfordský slovník[2] definuje úspech ako výsledok nejakého cieľa alebo zámeru, osoby alebo veci, ktorá dosiahla úspech.

[1] www.dictionary.cambridge.org, dostupné on – line.

[2] www.askoxford.com, dostupné on – line.

Z ekonomickej praxe Veber, J.[3] definuje úspech ako pozitívny výsledok snahy jednotlivca alebo skupiny o dosiahnutie určitého cieľa. Úspech podniku spája s jeho prosperitou. Prosperitu vidí ako určitú situáciu vývoja organizácie, ktorá má zabezpečovať zdarné, úplné a dlhodobé plnenie jej funkcie.

Kassay, Š.[4] opisuje úspech ako potrebu prežiť, potom sa rozvíjať, následne dosahovať prosperitu a byť prítomný na trhu. Úspech podniku vidí v tom, ak sa podnik stane podnikom svetovej triedy. A aby sa ním stal, teda stal sa úspešným, potrebuje mať znalosti o tom, kam sa uberá vývoj v danej disciplíne vo svete, dokonalé ovládanie najnovších techník a metód podporujúcich rozvoj danej disciplíny, tvrdý tréning v daných technikách a pravidelné súťaže so súpermi, nadľudskú túžbu zaradiť sa medzi najlepších.
Úspešný podnik by sa mal „orientovať na zvyšovanie spokojnosti zákazníka, vyššiu ziskovosť, zvyšovanie predaja, zvyšovanie hodnoty ROE, produktivity a mal by sa snažiť o kontinuálne vzdelávanie a zlepšovanie“.

Armstrong, M.[5] vidí úspech ako schopnosť spoločnosti získavať pridanú hodnotu a vytvárať bohatstvo, pričom plní svoje povinnosti a zodpovednosti voči „stakeholders“ – vlastníkom, zamestnancom, odberateľom, dodávateľom a verejným inštitúciám. Úspešný podnik definoval v širšom slova zmysle ako podnik, ktorý plní svoj účel tým, že uspokojuje priania a potreby všetkých, ktorí sú zainteresovaní, prispôsobuje svoje zdroje príležitostiam, pružne sa adaptuje na zmeny v prostredí a vytvára kultúru, ktorá zvyšuje oddanosť, kreativitu, zdieľanie hodnôt a vzájomnú dôveru.

Koontz, H. a Weihrich, H.[6] definujú úspešnú spoločnosť ako spoločnosť, ktorá vytvára nadhodnotu prostredníctvom produktivity. Produktivita v sebe zahŕňa účinnosť a efektívnosť individuálnej a podnikovej výkonnosti.

Crainer, S.[7] nepozerá na úspech cez finančné výsledky spoločnosti. Úspech vidí ako čokoľvek, čo môže vytvárať nové hodnoty a nemyslí tým len hodnoty materiálne. Pre neho je úspechom široká oblasť zlepšovania výsledkov, od oblasti životného prostredia až po vytvorenie spravodlivých pracovných podmienok v organizácii.

Hamel, G. a Breen, B.[8] vidia úspech spoločnosti v inovácii manažmentu. Zahŕňa všetko, čo zásadne mení spôsob, ktorým sa realizuje výkon manažmentu alebo významne modifikuje zvyčajné organizačné formy a postupy a takto posúva ciele podniku.

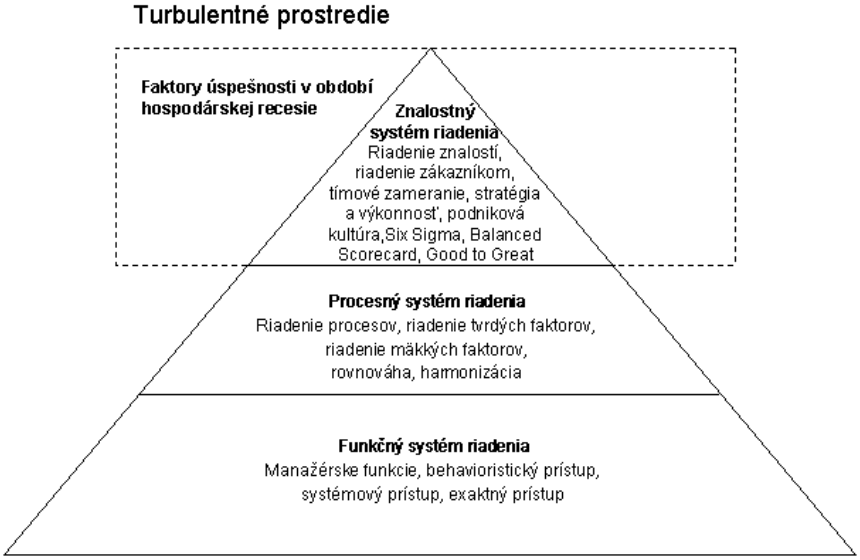
Prístupy k skúmaniu faktorov úspešnosti

V praxi, v odborných článkov i v médiách môžeme sledovať nespočetné množstvo rôznych odporúčaní, ktoré sú zaručeným receptom úspechu. Orientácia v nich nie je jednoduchá a presné kopírovanie nemusí znamenať dosiahnutie samotného úspechu. Každý podnik je osobitý, špecifický a táto osobitosť by mala byť zachovaná aj pri voľbe výberu jednotlivých odporúčaní.

Rozdielnosť a nejednotnosť faktorov úspechu viedla Trunečku, J.[9] k vytvoreniu pyramídy, ktorá vymedzuje jednotlivé koncepcie v ucelenom prehľade. Tieto koncepcie nemajú presné ohraničenie, môžu sa vzájomne prekrývať. Koncepty vo vrchnej časti pyramídy prezentujú nové vnímanie problematiky faktorov úspechu podniku, znamenajú

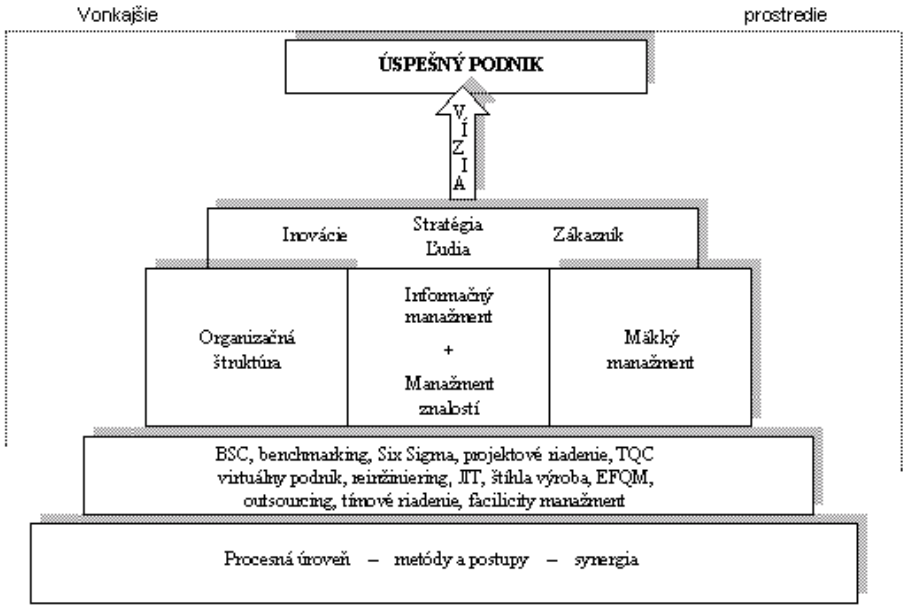
[3] Veber, J. a kol. 2009.Management. Základy, moderní manažerské prístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. s. 24., s. 555, s. 661. ISBN 978-80-7261-200-0.
[4] Kassay, Š.: Podnik svetovej triedy. Stratég, str. 82, Nové Zámky, 2001 ISBN 80-88988-06-3
[5] Armstrong, M. 1999. Personálni management. Praha: Grada, 1999. s. 285 ISBN 80-7169-614-5
[6] Koontz, H. – Weihrich, H. 1998. Management. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
[7] Crainer, S. 2000. Moderní management. Základné myšlienkové smery. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
[8] Hamel, G. – Breen, B. 2008. Budoucnost managementu. Praha: Management Press, 2008. s. 39. ISBN 978-80-7261-188-1.
[9] Truneček, J. 2003. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Profesional Publishing, 2003. 108 s. ISBN 80-86419-35-5.

určitý posun v manažérskom myslení a potrebu uplatňovania nových prvkov v riadiacom systéme. Daná koncepcia bola doplnená o prístup Balanced Scorecard, Six Sigma a Good to Great, teda o koncepty, ktoré svojim opodstatnením patria do tejto kategórie. Zároveň bol vyznačený nový jav, ktorý ovplyvňuje využívanie jednotlivých konceptov súčasnoti a tým je pojem turbulentné prostredie a faktory úšpešnosti v období hospodárskej krízy.



Obr. 1.1 Vymedzenie systémov riadenia[9]

Ak by sme mali vymenovať základné faktory úspešnosti, s prihliadnutím na súčasné odporúčania, boli by to nasledovné faktory uvedené na obr. 1.2.



Obr. 1.2 Vymedzenie systémov riadenia[10]

Nedá sa presne špecifikovať, ktorý z faktorov je dôležitejší a ktorý menej. Je to ovplyvnené samotným podnikom, jeho jedinečnosťou a výnimočnosťou. Synergia, vzájomná prepojenosť

[10] Szabo, Ľ.- Jankelová, N. 2006. Faktory úspešnosti agrárnych podnikov v Slovenskej republike. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 40 – 41. ISBN 80-225-2213-9

a nadviazanosť je považovaná za najdôležitejší faktor pre úspech spoločnosti. V súčasnom období neustálych zmien sú jednotlivé faktory ovplyvňované novou skutočnosťou - turbulenciou.

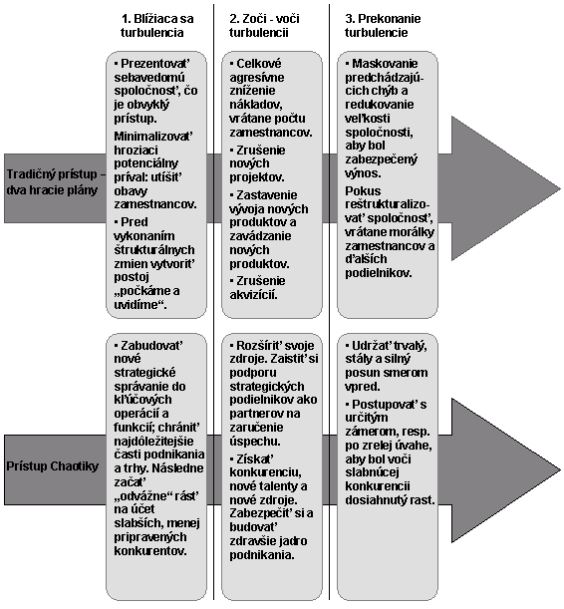
Manažérky prístup Chaotika

Pojem turbulencia, nečakaná zmena, živelnosť, nepravidelnosť a nepredvídanosť sa čoraz viac objavuje okolo nás. Pod pojmom turbulencia sa rozumejú nepredvídané a rýchle zmeny vo vonkajšom i vnútornom prostredí organizácie, ktoré ovplyvňujú jej výkon. Z dôvodu prepojenia jednotlivých ekonomík, rozširujúcej sa závislosti a globalizácie, dopad turbulencie je bezhraničný a rýchlo sa šíri. Vidíme to aj na našom trhu, kde behom niekoľkých dní, ak nie hodín, cítime dopady jednotlivých nepredvídaných situácií, ktoré sa stali v rôznych kútoch sveta.

Pretože neexistuje spôsob, akým by sme sa turbulencii mohli vyhnúť, je potrebné neustále hľadať, testovať a rozvíjať metódy a techniky, ktoré by mali byť do jednotlivých spoločností etablované s cieľom minimalizovať dopady nestálosti a nepredvídanosti. Zároveň je potrebné, aby spoločnosti, ktoré sa chcú stať víťazmi budúceho obdobia, prispôsobili svoje správanie, svoje faktory úspešnosti daným okolnostiam.

Prejavy nečakaných zmien tu boli aj v minulosti. Tieto výkyvy sa ale vyznačovali klasickým priebehom, ktorý sledovali štandardnú krivku vzostupu a pádu. Ekonomika súčasných dní je ale rozdielna, turbulentné obdobie tejto doby prináša so sebou oveľa väčšie šoky a mnoho nečakaných zlomov, ktoré spôsobuje zvyšovanie rizika a neistoty.

Z toho dôvodu bol vytvorený koncept systému manažmentu - Chaotika[11], ktorý ponúka návod na vytvorenie včasných varovných systémov, ktoré ponúkajú jemné podnety na odhalenie a predchádzanie turbulencie, ktoré vo väčšine spoločností chýbajú. Chaotika predstavuje disciplinovaný prístup na určenie zdrojov turbulencie, predpovedanie následných zraniteľných miest a príležitostí a podporuje vytváranie správnej reakcie s cieľom zabezpečiť úspešnosť spoločnosti a „udržateľnosť podnikateľskej činnosti“.



Obr. 1.3 Ako previesť spoločnosť cez turbulenciu[12]

[11] Kotler, P.-Caslione, J. 2009. Chaotika. Bratislava: Eastone Books, 2010. 186 s. ISBN 978-80-8109-114-8.
[12] Kotler, P.-Caslione, J. 2009. Chaotika. Bratislava: Eastone Books, 2010. 42 s. ISBN 978-80-8109-114-8.

Vedenie spoločnosti, ktoré chce úspešne previesť spoločnosť cez turbulenciu by sa malo vyvarovať tradičného prístupu uvedeného v obr. 1.3 a malo by nasledovať prístup Chaotiky.

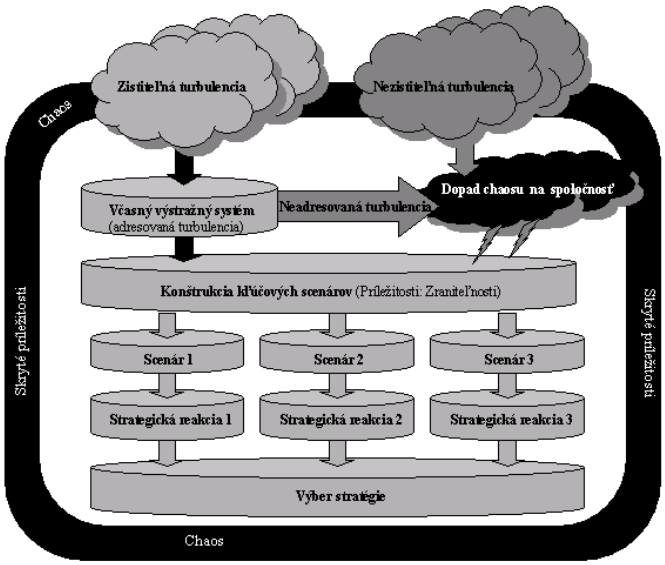
Systém manažmentu Chaotika sa skladá z troch hlavných častí, a to:

- Zistenie zdrojov turbulencie pomocou vývoja *včasného výstražného systému*
- Reakcia na chaos pomocou *konštrukcie kľúčových scenárov*
- *Výber stratégie* na základe stanovenia priorít scenárov a postojov k riziku

1. Vytvorenie včasného varovného systému má za úlohu zavčasu zachytiť toľko turbulencií, koľko sa len dá a reagovať na ne tak rychlo, ako je to len možné. Z toho dôvodu je potrebné mať v spoločnosti definované jasné ciele, ktoré by okrem výstrah a varovaní mali zahŕňať identifikáciu a zníženie rizík, neistoty a zraniteľnosti, ako aj rozpoznanie a využívanie príležitostí. Prax ukazuje, že varovania sú často už dopredu zachytené mnohými ľuďmi v spoločnosti, ktorí si alebo neuvedomujú, čo vidia, alebo narážajú na problém v komikácii, alebo v podnikovej kultúre a tým sa tieto zistenia nevedia posunúť k správnym ľuďom, ktorí by na ne vedeli včas a adekvátne reagovať.

2. Konštrukcia kľúčových scenárov. Vedenie spoločnosti by malo vytvoriť vysoko pravdepodobné kľúčové scenáre, ktorým by mala spoločnosť čeliť. Predpokladá sa zostrojenie minimálne nasledovných scenárov: scenár pre najhorší prípad, scenár pre najpredpokladanejší prípad a scenár pre najlepší prípad. Tieto scenáre musia byť konštruované spolu so strategickými reakciami, ktoré by mali byť primerané pre každý scenár. Množstvo scenárov je ovplyvnené výškou neistoty. V prípade extrémneho chaosu nie je možné zostavovať scenár. V tomto prípade je potrebné v prvom rade zaviesť poriadok, zastaviť krvácanie, zistiť, kde je stabilita, kde chýba a následne reagovať, aby sa situácia z chaosu zmenila k nejakému poriadku – komplexnosti, kde následná identifikácia objavujúcich sa modelov môže zabrániť budúcej kríze a rozpoznať nové príležitosti. Takéto extrémne situácie sa ale objavujú ojedinele.

3. Výber stratégie. Pre každý scenár by mala byť vypracovaná najvhodnejšia strategická reakcia. Pri vysokej neistote nie je vždy možné predpokladať ten najbližší scenár s adekvátnou stratégiou, na druhej strane autori poukazujú na užitočnosť tohto prístupu. Ak sa stane niečo pomerne odlišné, spoločnosť už môže rozmýšlať o iných možných reakciách.



Obr. 1.4 Manažersky systém Chaotika[13]

[13] Kotler, P.-Caslione, J. 2009. Chaotika. Bratislava: Eastone Books, 2010. 42 s. ISBN 978-80-8109-114-8.

Na systém chaotika sa môžeme pozerať ako na recept, ako by spoločnosti mali postupovať v novom období, keď sa nedá s určitosťou predpokladať budúci vývoj. Je to cesta, ktorá znižuje možné následky nečakaných udalostí a poukazuje na nové príležitosti. Opodstatnenosť využívania tohto prístupu v praxi je z hľadiska súčasného turbulentého prostredia vysoká.

Pravá naliehavosť ako nový faktor úspechu

Zavedením správnych systémov reakcie na turbulentné prostredie si spoločnosť môže pripraviť cestu k úspechu. Vo fáze úspechu môže spoločnosť čeliť ďalšiemu potenciálnemu riziku a tým je faktor – sebauspokojenie. Sebauspokojenie sa prejavuje tým, že si myslíme, že to, čo robíme, robíme najlepšie. Nevidíme potrebu naďalej sledovať dianie okolo nás, zabúdame byť aktívny vo vyhľadávaní nových príležitostí a monitorovaní zmien na trhu. Tento pocit následne zahmlieva ďalšie príležitosti, ktoré sa na trhu vytvárajú, ktorých prehliadnutie a nevyužitie môže ohroziť budúcu prosperitu podniku. Väčšina spoločností si tento nesprávny postoj neskôr uvedomí, ale to už je vo väčšine prípadov neskoro. Dôsledky sú veľké.

Sebauspokojenie nie je jediným problémom. Ako druhý faktor, ktorý môže v spoločnosti nastať je vytváranie tzv. klamlivej naliehavosti. Vyznačuje sa tým, že spoločnosť pôsobí ako subjekt, ktorý neustále niečo rieši, vidí nové príležitosti, ktorých riešenie sa presúva z oddelenia na oddelenie, pôsobí dojmom, že sa stále na niečom pracuje, že je aktívna, ale zároveň si neuvedomuje, že sa jedná o neefektívne činnosti. Toto akčné správanie nie je podložené skutočným odhodlaním spoločnosti napredovať a víťaziť práve teraz. Tento falošný pocit naliehavosti môže byť este viac škodlivý, ako pocit sebauspokojenia, nakoľko odčerpáva energiu z činností, ktoré sa vykonávajú zbytočne.

Skutočným riešením je vytváranie nestáleho pocitu pravej naliehavosti. *Pravá naliehavosť*[14] sa „zameriava na kritické problémy, nie na agendu preplnenú dôležitými, ale aj triviálnymi úlohami. Je podložená skutočným odhodlaním zvíťaziť, nie strachom z prehry“. Zosobňuje výzvy, ktoré sú kľúčovým mílnikom na ceste k úspechu. Potreba sledovania neustálych vonkajších zmien a ich správne zachytenie si vyžaduje vytváranie pocitu naliehavosti, a to na čo najvyššej úrovni u čo najvyššieho počtu ľudí.

Ako uviedol Kotter, P.J., keď už je v spoločnosti zavedený systém pravej naliehavosti, je potrebné mať správne *riadice tímy*, ktoré sú dostatočne silné a angažované na to, aby uskutočnili ambiciózne zmeny.

Tieto silné a ambiciózne tímy musia dokázať zosúladiť snahy, aby našli obratné riešenia a *stratégie* na zvládnutie kľúčových úloh. Je im jasná *vízia* spoločnosti, ktorej sa držia pri prehodnocovaní akejkoľvek novej príležitosti a sledujú súlad nových príležitostí s víziou. Uvedomujú si faktor *komunikácia*. Pre naliehavé úlohy dokonale cítia potrebu neustále informovať a oboznamovať osadenstvo podniku s víziami a stratégiami, aby si získali čo najväčšiu podporu ľudí a tým vytvárali stále viac naliehavosti v podniku.

Riadiace tímy podporujú ostatných v realizácie vízie. Pôsobia ako *posily* pre tých, ktorí sa snažia realizovať zmeny v podniku, a to tým, že im napomáhajú a odstraňujú z cesty prekážky, aj keď je to niekedy zložité.

Podporovaní ľudia v podniku sú usmerňovaní, aby dosahovali viditeľné, jasné, *krátkodobé víťazstvá*, ktoré umlčia kritikov a cynikov. Tieto skupiny s pravým pocitom naliehavosti nedovolia, aby po prvotných krátkodobých úspechoch podnik skĺzol späť do pohodlného sebauspokojenia. Snažia sa udržiavať *vytrvalosť* v tom, čo dobre robia a krok za krokom plnia všetky fázy zámeru a nepoľavia, až kým nie je vízia skutočnosťou. Vo fáze, keď sa dospeje k poznaniu, že podnik úspešne reagoval na nové zmeny na trhu a prispôsobil svoje konanie

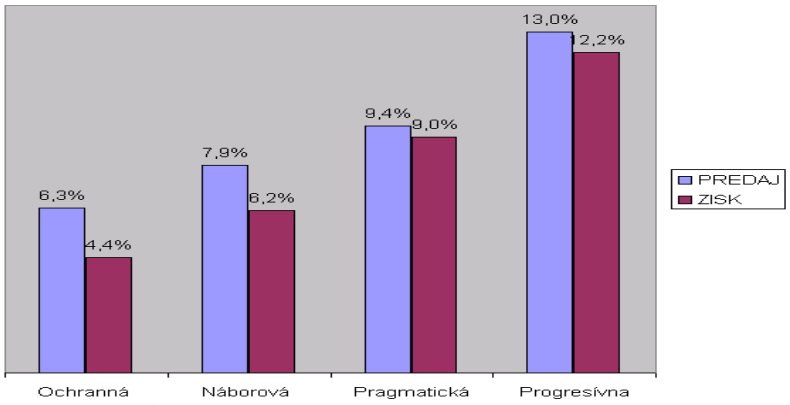
[14] Kotter, P. J. Pocit naliehavosti. 2008. Bratislava: Eastone Books, 2010. 6-12 s. ISBN 978-80-8109-115-5.

týmto zmenám, je potrebné zavŕšiť celý proces nájdením spôsobov, ako zaručiť *pevnosť zmien*. Riešením je ich zapracovanie do štruktúry podniku, jeho systémov a dokonca aj do podnikovej kultúry.

Spoločnosti po zapracovaní systému Chaotika do každodenného života, po nastavení správnych varovných signálov, príprave adekvátnych scenárov a stratégií musia neustále vytvárať a šíriť pocit pravej naliehavosti. Pocit naliehavosti by mal byť prítomný na každom stupni riadenia.

Stratégie úspešnosti v období recesie

Stratégia ako jeden z faktorov úspešnosti ovplyvňuje konanie spoločnosti na trhu. Rozdielnosť v samotnej reakcii na vonkajšie prostredie často súvisí s prístupom vedenia podniku, akú stratégiu zvolí. Jedným z odporúčaní, na základe empirického výskumu reakcií podniku na hospodárku krízu minulých období, je štúdia od Gulaty, R. - Nohria a kol. [15] Autori sledovali spoločnosti, akú voľbu reakcie si zvolili v období recesie počas posledných kríz v rokoch 1980-1982, v rokoch 1990-1991 a v rokoch 2000-2002. Na základe jednotlivých prístupov a vyhodnotenia úspešnosti týchto prístupov boli vytvorené štyri základné stratégie – Ochranná, Náborová, Pragmatická a Progresívna.



Obr. 1.5 Úspešnosť stratégií v období recesie[15]

Ochranná stratégia sa orientuje na defenzívne činnosti. Podnik s touto stratégiou sa sústredí na znižovanie akéhokoľvek rizika, značne znižuje operatívne náklady, vlasné portfólio produktov, stav zamestnancov a chráni si cash. Oddaľuje nové investície, nákupy aktív a celoplošne znižuje náklady na každom oddelení a vo väčšej miere ako ostatní konkurenti. Priemerný rast týchto spoločností je na úrovni 6% v predaji a 4% v zisku, čo je v porovnan k progresívnej stratégií s rastom 13% a 12% prinízke.

Náborová stratégia sa orientuje na ofenzívne činnosti, ale s priveľkou agresivitou. Snaží sa využiť recesiu získavaním nových trhov, zákazníkov, investícií, ktoré majú dlhú časovú návratnosť. Získava talenty, aktíva a nové obchody, ktoré sú dostupné počas ekonomického poklesu, ignoruje však výstražné signály. Verí, že čím viac bude investovať, tým väčší bude predaj a profit. Následné zobudenie sa a zistenie reality je neskoré, zmeny a prispôsobenie sa trhu je veľmi drahé. Napriek masívnym investíciam a agresívnej rastovej stratégii je priemerný rast týchto spoločností na úrovni 8% v predaji a 6% v zisku, čo je za rastom progresívnych spoločností s rastom 13% a 12%.

Pragmatická stratégia. Pragmatické spoločnosti vedia, že znižovanie nákladov je nevyhnutné, aby prežili recesiu. Zároveň si však uvedomujú, že investície sú rovnako podstatné na podporu rastu. Z toho dôvodu je potrebné realizovať obidva prístupy v rovnakom čase, ak sa chce spoločnosť stať úspešnou v nasledujúcom období. Kombinácia stratégií sa môže zdať

[15] Gulaty, R.-Nohria, N.-Wohlgezogen.F. Roaring Out of Recession. In Harvard Business Review, March 2010. 63-69 s.

jednoduchá, trocha defenzívne, trocha ofenzívne, ale nie je to tak. Podľa výskumu, spoločnosti väčšinou kombinovali tri defenzívne prístupy – zníženie počtu zamestnancov, zdokonalenie operatívnej výkonnosti alebo oboje naraz s tromi ofenzívnymi prístupmi – rozvoj nových trhov, investície do nových aktív alebo oboje. Pritom jednotlivé kroky robili vo väčšej intenzite ako ich konkurenti. Získali tým rast v priemere 9% v predaji a 9% v zisku, čo ich zaraďuje medzi úspešné spoločnosti. Napriek tomu neboli také úspešné ako progresívne spoločnosti.

Progresívna stratégia patrí výsledkami medzi stratégiu, pri ktorej sledovaní spoločnosti dosiahli najlepšie výsledky. Táto stratégia kombinuje tie isté defenzívne a ofenzívne prístupy, ako sú uvedené v pragmatickej stratégii, ale v optimálnom pomere. Pritom za najlepšiu kombináciu sa považuje sústrediť sa najmä na zdokonalenie operatívnej výkonnosti (defenzívny prístup) v kombinácii s rozvojom nových trhov a nových investícií (ofenzívny prístup). Neznamená to, že tieto spoločnosti nezničovali náklady znižovaním počtu zamestnancov, ale robili to v oveľa menšom pomere ako ich konkurenti. Nasledovaním progresívnej stratégie spoločnosti dosiahli najvyšší rast spomedzi všetkých v sledovanom období a to 13% v predaji a 12% v zisku.

		OFENZÍVNY PRÍSTUP		
		ROZVOJ TRHOV	INVESTÍCIE DO AKTÍV	KOMBINÁCIA
DEFENZÍVNY PRÍSTUP	ZNÍŽENIE POČTU ZAMESTNANCOV	VHODNÁ PREDAJ 4,6% ZISK 6,6%	NEVHODNÁ PREDAJ 3,9% ZISK 3,3%	NAJHORŠIA PREDAJ 3,3% ZISK - 5,2%
	ZDOKONALENIE OPERATÍVNEJ VÝKONNOSTI	VHODNÁ PREDAJ 7,1% ZISK 4,2%	VHODNÁ PREDAJ 8,4% ZISK 8,4%	NAJLEPŠIA PREDAJ 13% ZISK 12,2%
	KOMBINÁCIA	NEVHODNÁ PREDAJ 5,2% ZISK 2,1%	NEVHODNÁ PREDAJ 5,2% ZISK -0,5%	VHODNÁ PREDAJ 9,2% ZISK 4,2%

Obr. 1.6 Úspešnosť jednotlivých prístupov v období recesie[15]

Záver

Cieľom môjho príspevku bolo v prvom rade predstaviť jednotlivé teoretické definície úspechu z dostupnej domácej a zahraničnej literatúry. Následne som predstavil aktualizované prístupy k faktorom úspešnosti s prihliadnutím na súčasné turbulentné prostredie. Aby spoločnosti mohli napredovať počas obdobia neustálych zmien, prezentoval som prístup Chaotika s jednotlivými krokmi ako zavčasu zachytiť turbulenciu a následne reagovať na zmeny na trhu. Poukázal som na neustálu potrebu vytvárania naliehavosti, ako ďalšieho faktoru úspešnosti spoločnosti. V záverečnej časti som opísal prieskum trhových recesií z minulosti s odporúčaniami na jednotlivé stratégie. Snahou príspevku bolo spojenie jednotlivých prístupov do jedného celku ako jedného z možných odporúčaní pre spoločnosti, ktoré vidia potrebu zavedenia nových poznatkov z dostupnej literatúry do praxe. Je namieste zdôrazniť, že sledovanie jednotlivých prístupov nemusí znamenať zaručený úspech. Na druhej strane zoznámenie sa s jednotlivými prístupmi a ich adaptovanie do osobitého prostredia spoločnosti môže poskytnúť základ pre jej budúce úspechy.

Použitá literatúra

1. www.dictionary.cambridge.org, dostupné on – line.
2. www.askoxford.com, dostupné on – line.
3. Veber, J. a kol. 2009.Management. Základy, moderní manažerské prístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. s. 24., s. 555, s. 661. ISBN 978-80-7261-200-0.
4. Kassay, Š.: Podnik svetovej triedy. Stratég, str. 82, Nové Zámky, 2001 ISBN 80-88988-06-3.
5. Armstrong, M. 1999. Personální management. Praha: Grada, 1999. s. 285 ISBN 80-7169-614-5.
6. Koontz, H. – Weihrich, H. 1998. Management. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
7. Crainer, S. 2000. Moderní management. Základné myšlienkové smery. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80- 7261-019-8.
8. Hamel, G. – Breen, B. 2008. Budoucnost managementu. Praha: Management Press, 2008. s. 39. ISBN 978-80-7261-188-1.
9. Truneček, J. 2003. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Profesional Publishing, 2003. 108 s. ISBN 80-86419-35-5.
10. Szabo, Ľ.- Jankelová, N. 2006. Faktory úspešnosti agrárnych podnikov v Slovenskej republike. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 40 – 41. ISBN 80-225-2213-9
11. Kotler, P.-Caslione, J. 2009. Chaotika. Bratislava: Eastone Books, 2010. 186 s. ISBN 978-80-8109-114-8.
12. Kotter, P. J. Pocit naliehavosti. 2008. Bratislava: Eastone Books, 2010. 6-12 s. ISBN 978-80-8109-115-5.
13. Gulaty, R.-Nohria, N.-Wohlgezogen.F. Roaring Out of Recession. In Harvard Business Review, March 2010. 63-69 s.

Manažérsky nástroj Balanced Scorecard a jeho využitie pri zvyšovaní kvality (Management Tool Balanced Scorecard and Its Use For Increasing of Quality)

Miroslav MOŠAŤ[1]

Kľúčové slová: kvalita, konkurenčná súťaž, Balanced Scorecard, manažérsky nástroj, zmena

Key words: Quality, Competitiveness, Balanced Scorecard, Management Tool, Change

JEL klasifikácia: D20, L11, M11

JEL classification: D20, L11, M11

Abstract

This article speaks about a relative young management tool called Balanced Scorecard and its perspectives. It was developed by Robert Kaplan and David Norton in 1990. Now, after 20 years, are the ideas of Balanced Scorecard diffused across the world. Developing of this tool is a reaction for changes in business environment. However, this reaction must follow certain requirements of quality. Nowadays, the demand of quality has become a principal attribute. The customer requires automatically the best quality. By using Balanced Scorecard and Quality management tools to each other, we can increase the total quality of our products and services and we will achieve the highest customer satisfaction. Only customers decide who the leader is and who will win the market competition. This article is a short introduction to this topic and this theme deserve continue studying.

Úvod

Prirodzený vývoj spoločnosti so sebou priniesol zmeny v rôznych oblastiach života. Zmeny v socioekonomickej sfére, náhľade na financie a technologický pokrok sa pretavili do nových pohľadov na súčasné problémy, ktoré si vyžadujú aj nové riešenia. Za posledné roky boli vývoj a jeho smerovanie badateľné i v priemyselnej oblasti. Tempo zrýchľovania zmien je zo dňa na deň rýchlejšie a pociťuje ho každý jednotlivec, respektíve sa prejavuje aj v podnikovom prostredí.

[1] Ing. Miroslav Mošať, e-mail: mosat.m@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Michal Leščišin, DrSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky

Reakciou na zmeny, sú opatrenia, medzi ktoré zaraďujeme aj používanie manažérskych nástrojov. Manažérske nástroje zodpovedajú vždy dobe a potrebám, tomu zodpovedá aj ich samostatný vývoj, kde ich atribúty odrážajú požiadavky okolitých podmienok.

Konkurencia ako hybná sila vývoja

Spoločným menovateľom predošlých viet je konkurenčný boj, alebo lepšie povedané konkurenčná súťaž a získanie konkurenčnej výhody. Zisk a postavenie na trhu sú hlavnými motivačnými faktormi v konkurenčnej súťaži, na pozadí ktorého vznikajú nové manažérske nástroje, pomáhajúce získať zákazníka, ktorý rozhoduje o úspešnosti podniku pri nákupe produktov.

Konkurenčnú výhodu môže predstavovať veľké množstvo hmotných faktorov ako napríklad výkon používanej technológie a jej vyspelosť, dostupnosť vstupných surovín, atď. Čoraz väčšiu úlohu v konkurenčnej výhode vo výrobných podnikoch zohrávajú nehmotné faktory, ako sú inovácie, informácie, know-how a systém riadenia. Tento fakt potvrdzujú aj kritériá, podľa ktorých sú spoločnosti hodnotené v rebríčku magazínu FORTUNE 500, čo predstavuje päťsto podnikov s najlepšou povesťou v rámci priemyslu na svete:[2]

1. Schopnosť prilákať a udržať si talentovaných ľudí
2. Kvalita riadenia
3. Spoločenská zodpovednosť voči komunite a životnému prostrediu
4. Inovácie
5. Kvalita produktov alebo služieb
6. Premyslené používanie podnikových aktív
7. Finančná stabilita
8. Dlhodobá investičná hodnota
9. Efektívnosť pri globálnom obchodovaní

Pre priblíženie zložitosti a dynamickosti konkurenčného prostredia uvádzame fakt, že podľa konzultačnej spoločnosti Bain & Company sa v roku 2009 iba 24% opýtaných vedúcich pracovníkov v rámci prieskumu o používaní manažérskych nástrojov domnievalo, že súčasný lídri si vo svojich odvetviach udržia v nasledujúcich piatich rokoch vedúce postavenie.

[2] www: http://www.haygroup.com/sk/Best_Companies/index.aspx?ID=5955, 20.10.2010

Kvalita ako nevyhnutnosť

Reakcie na zmeny, ak chcú byť úspešné, musia spĺňať požiadavky kvality. Kvalita sa stala v dnešných rokoch niečím samozrejmým. Zmena sa prejavila aj v pohľade na riadenie kvality. Pre tradičný manažment kvality je typické funkčné (útvarové, produktové) riadenie, ktoré sa orientuje predovšetkým na výsledné produkty a ich kvalitu.[3] Dnešný pohľad spočíva v procesnom riadení kvality, ktoré sa dá považovať za protipól funkčného riadenia. Ťažisko tvorby kvality teda nespočíva vo výsledných produktoch a službách. Tvorba kvality je podľa tohto prístupu podmienená činnosťami, ktoré sa vykonávajú pri produkcii, výrobe a poskytovaní služieb. Analyzujú sa podmienky, príčiny, faktory procesov, subprocesov a činností, ktoré sa vykonávajú v podniku.

Na konci minulého storočia predstavovala kvalita produkcie, vnímaná zákazníkom, rozhodujúcu konkurenčnú výhodu podniku. Dnes je však situácia odlišná. Kvalita je pre zákazníka naďalej veličinou, ktorú pri nákupe zohľadňuje v rozhodujúcej miere, avšak zmenil sa jej význam. Z výhody sa stala nevyhnutnosť. Kvalitu požadujú zákazníci pri každom výrobku automaticky. Tento fakt konštatujú aj autorky Teplická a Birčáková: „Základným cieľom podnikov je zvyšovať efektívnosť, výkonnosť a kvalitu. Je dôležité si uvedomiť, že systém manažérstva kvality (SMK) je dnes nevyhnutnosťou.

Spoločným znakom rôznych koncepcií kvality je pojem Continual Improvement, teda v preklade neustále zlepšovanie. Tento princíp je jedným z princípov manažérstva kvality definovaných v systéme ISO 9000:2000, hlavným princípom v koncepcii Total Quality Management, ale je aj princípom Kaizen systému, teda ďalšieho manažérskeho nástroja. Neustále zvyšovanie kvality, jej zvyšovanie, či už skokom, alebo plynulo, slúži relatívne veľa nástrojov ako napríklad skupiny siedmych starých a nových nástrojov riadenia kvality.

Nástroje riadenia kvality	
Staré nástroje	Nové nástroje
Frekvenčný diagram	Afinitný diagram
Histogram	Maticový diagram
Ishikawov diagram	Maticová tabuľka
Korelačný diagram	Relačný diagram
Paretov diagram	Rozhodovací diagram
Regulačný diagram	Stromový diagram
Vývojový diagram	Sieťový graf

Tab.1.:Staré a nové nástroje kvality (vlastné zobrazenie)

[3] LEŠČIŠIN, M. 2006. *Manažment kvality*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6

Balanced Scorecard

Na počiatku celej problematiky Balanced Scorecard stál v roku 1990 výskumný projekt nazvaný „Meranie výkonnosti podniku budúcnosti“. Na čele tohto projektu stáli Robert S. Kaplan a David P. Norton.[4] Balanced Scorecard bol teda prvotne zameraný na meranie výkonnosti podniku. Výsledok projektu v roku 1992 bol publikovaný v časopise Harvard Business Review a naznačil, že Balanced Scorecard nebude len nástrojom na meranie výkonu, ale i prostriedkom na implementáciu stratégie. Dnes sa z pôvodne meracieho systému vyvinul manažérsky nástroj na riadenie, respektíve strategický nástroj riadenia, pretože:[5]

1. stanovuje ciele
2. zameriava úsilie na dosiahnutie týchto cieľov
3. meria dosiahnuté výsledky

Väčšina autorov označuje v literatúre koncepciu ako systém vyvážených ukazovateľov. Vyplýva to už zo samotného prekladu z angličtiny, kde slovo „Balanced“, znamená vyvážený a „Scorecard“ sa dá voľne preložiť ako lístok na výsledky. Toto pomenovanie je však len obrazné a nástroj v sebe skrýva oveľa viac, ako by si čitateľ mohol pri prvom stretnutí s názvom predstaviť. V krátkosti môžeme povedať, že Balanced Scorecard je koncepcia, ktorá transformuje strategické ciele do denných úloh, v ktorom sú finančné a nefinančné ukazovatele výkonnosti zostavené tak, že dávajú jasný pohľad na plnenie dlhodobých cieľov v podobe prepojenej sústavy ukazovateľov.

Ciele a ukazovatele BSC sa odvíjajú od vízie, poslania a stratégie a vyjadrujú výkon podniku zo 4 perspektív, ktoré majú podľa základnej literatúry odpovedať na nižšie uvedené otázky:

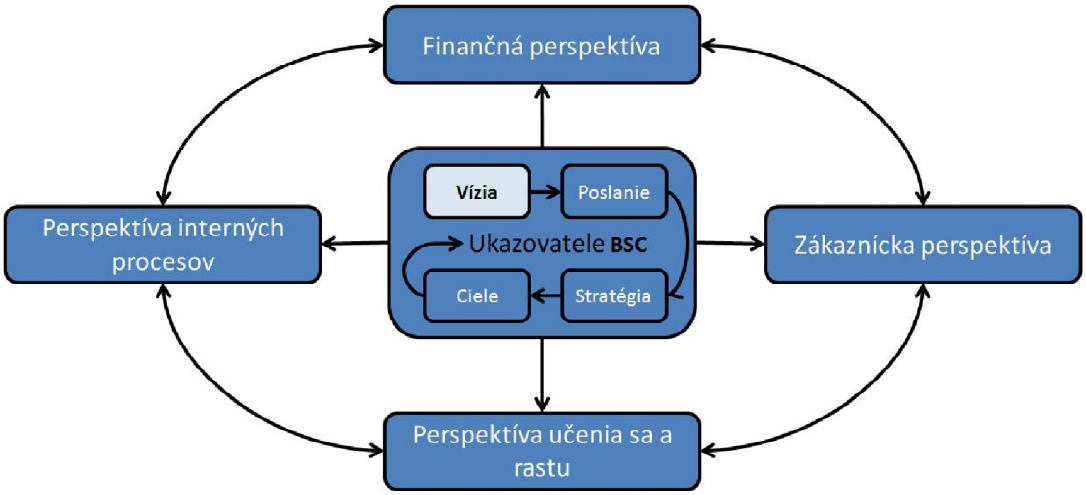
- Finančná perspektíva	- Ako nás vidia akcionári? Čo ponúkame zákazníkom?
- Zákaznícka perspektíva	- Ako nás vidia zákazníci? Čo ponúkame zákazníkom?
- Perspektíva interných procesov	- V ktorých procesoch musíme byť najlepší? Aké musia byť, aby sme uspokojili požiadavky akcionárov a zákazníkov?
- Perspektíva učenia sa a rastu	- Ako udržíme a rozvinieme schopnosť meniť sa a zlepšovať sa?

[4] KAPLAN, R.S. - NORTON, D.P. 2002. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5

[5] www: http://www.ibispartner.sk/sk/manazment-a-podnikanie/255-balanced-scorecard-metoda-meraniavykonnosti, 19.10.2010

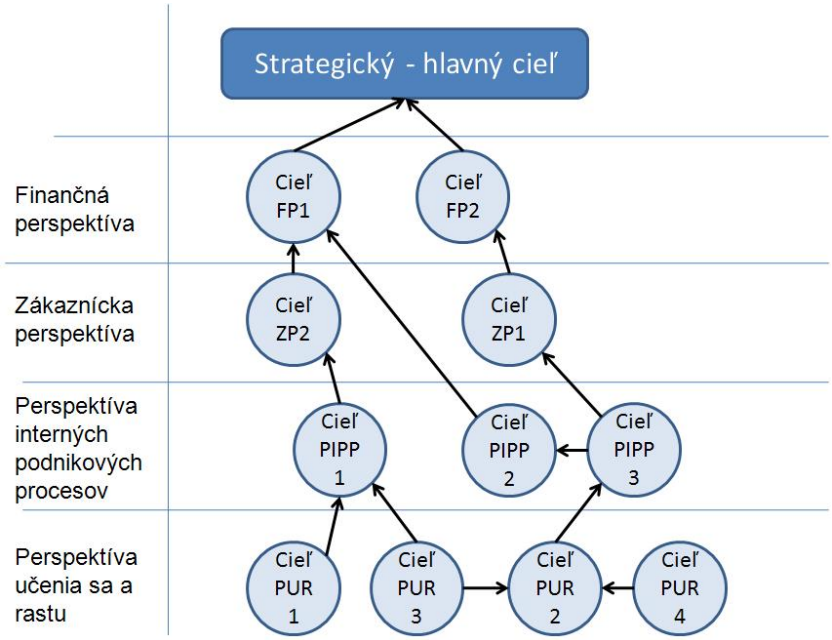
Každá perspektíva BSC obsahuje tieto náležitosti a predstavuje takzvaný „scorecard“:

- cieľ
- ukazovateľ
- cieľová hodnota
- akcia



Obr.1.: BSC ako nástroj premeny stratégie na ukazovatele (vlastné zobrazenie)

Perspektívy BSC sú navzájom poprepájané. Strategické ciele perspektív tvoria vďaka vzťahu príčina – dôsledok akúsi cestu, ktorá začína v najspodnejšej perspektíve učenia sa a rastu a končí v naplnení hlavného cieľa, stratégie. Takto sa vytvára strategická mapa. Je to účinný nástroj ako pochopiť súvislosti a ako komunikovať stratégiu zamestnancom.



Obr.2.: Všeobecný príklad strategickej mapy (vlastné zobrazenie)

Balanced Scorecard dáva možnosti jednoduchého pohybu v problematike merania výkonnosti podniku na základe 4 perspektív, prostredníctvom ktorých sa na podnik nazerá. Ukazovatele v nich umožňujú merať, hodnotiť, regulovať výkonnosť podniku. Sú dôsledne stanovené a umožňujú aj stanovovať ciele a následne vykonanie kontroly, pretože poskytujú údaje, na základe ktorých je možné vykonať proces spätnej väzby.

Rozšírenie Balanced Scorecard

V podmienkach SR je koncepcia Balanced Scorecard ešte stále pre väčšinu podnikov novým pojmom. Lepšia situácia vládne v ČR a Rakúsku. Vzhľadom na oneskorenie trendov v našich podmienkach sa taká situácia dá očakávať, ale absolútne číslo používateľov BSC rastie. Celosvetovo patrí BSC do TOP10 najpoužívanejších manažérskych nástrojov. Podľa prieskumu spoločnosti Bain & Company v publikácii Management Tools and Trends 2009[6] je poradie nástrojov nasledovné:

1	Benchmarking
2	Strategic Planning
3	Mission and Vision Statements
4	Customer Relationship Management
5	Outsourcing
6	Balanced Scorecard
7	Customer Segmentation
8	Business Process Reengineering
9	Core Competencies
10	Mergers & Acquisitions

Tab.2:TOP 10 manažérskych nástrojov podľa Bain & Company

Globálne sa nachádza BSC v roku 2009 na 6. Mieste. Vývoj (Obr. 4.) od roku 1996 ukazuje, že percento používateľov v posledných rokoch mierne kleslo, avšak fakt, že celková spokojnosť na úrovni približne 80% používateľov ostala konštantná naznačuje, že BSC je

[6] RIGBY, D. - BILODEAU, B. 2009. *Bain & Company's 2009 Management Tools & Trends Survey*. 2009 Dostupný z www: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf>, 19.10.2010

veľmi efektívny nástroj. V posledných rokoch sa stala koncepcia BSC často predávaným produktom, predovšetkým čo a týka softvérových riešení. Nesmieme opomenúť široké služby ponúkané konzultačnými firmami, ktoré BSC zaraďujú do svojho portfólia a ponúkajú ho ako úspešnú značku.

Obr.3.: Percento používateľov BSC a percento ich spokojnosti

Balanced Scorecard a kvalita

Medzi týmito dvoma koncepciami je zameniteľný vzťah. Podľa autorov Kolumbera a Šatanovej nie je tento vzťah jasne definovaný. Doposiaľ nebol ani v literatúre nikde jasne popísaný. Na ich spoluprácu pri zvyšovaní konkurencieschopnosti podniku sa dá nazerať z toho hľadiska, kto akú koncepciu preferuje. Je však nutné, aby bola jedna koncepcia stanovená ako hlavná, nosná. Jedine vtedy si budeme môcť jednoznačne stanoviť smerovanie a orientáciu. Máme teda dve možnosti:

- Prístup preferujúci systém manažérstva kvality - nástroj BSC využívame len na implementáciu tejto stratégie do každodenného fungovania podniku. Tým splníme hlavný cieľ podniku, zvýšime konkurencieschopnosť.
- Prístup preferujúci Balanced Scorecard - tak nástroje systému manažmentu kvality využívame na plnenie jednotlivých cieľov príslušných perspektív. Tak zaručíme kvalitu plnenia cieľov v perspektívach a vďaka vzťahu príčina – dôsledok sa nám tento postup odzrkadlí v plnení stratégie, ktorú podnik prijal.

Záver

Oba prístupy ústia do hlavného cieľu, teda zvyšujú konkurencieschopnosť podniku. BSC ako samotný nástroj, systém manažérstva kvality ako súhrn nástrojov, ktoré sú navzájom

komplementárne. Použitie oboch v kombinácii vedie k synergickým efektom, avšak stále existuje priestor na ďalšie skúmanie. Pochopenie kombinácie týchto nástrojov vedie k vypracovaniu komplexného systému, ktorý bude oveľa viac zameraný na ciele, za predpokladu dodržania kvality, teda celková výkonnosť bude rásť. Ich kombinácia je vhodná aj zo strategického hľadiska, pretože Balanced Scorecard sa dá využiť aj ako strategický nástroj riadenia, v ktorom (za dodržania podmienky, že BSC je stanovená ako hlavná koncepcia) by nástroje manažmentu kvality zohrávali svoje špecifické úlohy.

Použitá literatúra:

1. KAPLAN, R.S. - NORTON, D.P. 2002. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5
2. LEŠČIŠIN, M. 2006. *Manažment kvality*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6
3. RIGBY, D. - BILODEAU, B. 2009. *Bain & Company's 2009 Management Tools & Trends Survey*. 2009 Dostupný z www: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf, 19.10.2010
4. www: http://www.ibispartner.sk/sk/manazment-a-podnikanie/255-balanced-scorecard-metoda-meraniavykonnosti, 19.10.2010
5. www: http://www.haygroup.com/sk/Best_Companies/index.aspx?ID=5955, 20.10.2010

Ing. Miroslav Mošať
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5
Slovensko
E-mail: mosat.m@gmail.com

Aktuální problémy malého a středního podnikání v České republice
Contemporary Problems of Small and Medium Enterprises in the Czech Republic

Renáta Myšková

Abstract: Small and medium enterprises contribute significantly to the values of macroeconomic indicators, create jobs and encourage development of the region in which it operates. At the same time, however, faced with problems that arise from their specific and from future of changes in their surroundings. The aim of this paper is to define the actual problems encountered by SMEs in the Czech Republic, to describe the possible opportunities and threats, in relation to the possibilities of cooperation of small and medium-sized enterprises.

Klíčová slova: malé a střední podniky (MSP), aktuální problémy MSP, spolupráce MSP, dotační programy

Key words: Small and medium enterprises (SMEs), actual problems of SMEs, cooperation of small and medium-sized enterprises, grant programs

JEL: M 21, L 21, O 010

Malé a střední podniky jsou považovány za zdroj ekonomického růstu a tvůrce pracovních příležitostí, ovšem současně se potýkají s řadou problémů spojených s jejich specifiky i s hospodářskou situací země, ve které působí. V České republice je počet těchto podniků v přepočtu na počet obyvatel zřejmě nejvyšší ze všech členských států Evropské unie.

1 Definice malého a středního podnikání v české legislativě

Definice malých a středních podniků je vymezena v zákoně č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v platném znění, který přejal definici MSP uvedenou v Příloze č. 1 Nařízení Komise č. 800/2008.

Základními kritérii jsou v České republice pro posouzení velikosti podniku počet zaměstnanců, výše ročního obratu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se používají pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin se obvykle vztahují k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období a počítají se za období jednoho kalendářního roku.

Vymezení malých a středních podniků (MSP)[1] podle Přílohy Páteřního manuálu OPPI (2010) v návaznosti na zákon č. 47/2002 Sb. je následující.

- Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- Malými podniky jsou ty, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

[1] Vymezení malých a středních podniků (MSP) podle Přílohy Páteřního manuálu OPPI používá označení podnikatel, ovšem současně se v tomto dokumentu uvádí, že: „Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. Hospodářskou činností se rozumí nabízení služeb a zboží na trhu. “

- Drobní podnikatelé jsou vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Současně se posuzuje také vztah k propojeným podnikům, a to z hlediska výše vlastnického podílu. Při výpočtu celkového počtu zaměstnanců a finančních hodnot je neopominutelné zahrnout i údaje propojených podniků v dalších generacích. Podle těchto kritérií se potom rozlišují 3 skupiny propojených podniků, a to:

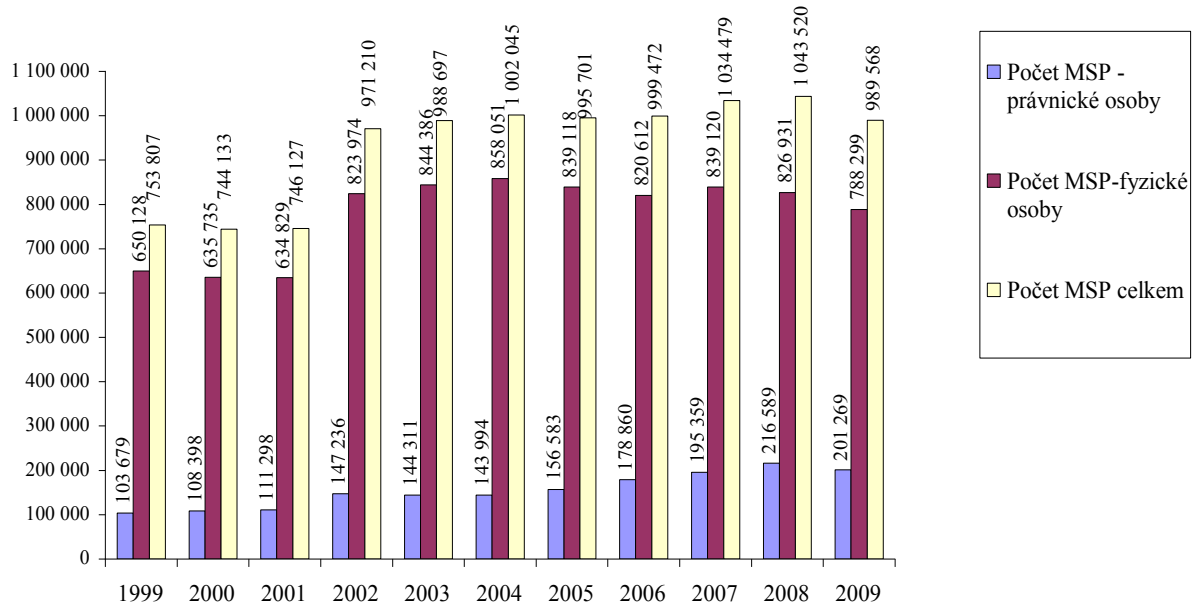
1. samostatný podnik - vlastní méně než 25 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podniku[2],
2. partnerský podnik – vlastní 25 % - 50 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podniku,
3. propojený podnik – vykazuje některý z těchto znaků:
   a. vlastní většinu hlasovacích práv náležejících akcionářům, společníkům nebo členům jiného podniku,
   b. má právo jmenovat nebo odvolat většinu členů správního, řídícího nebo dozorčího orgánu jiného podniku,
   c. má právo uplatňovat dominantní vliv nad jiným podnikem podle smlouvy uzavřené s tímto podnikem nebo podle ustanovení v jeho zakladatelské (společenské) smlouvě (listině) nebo v jeho stanovách,
   d. je akcionářem, společníkem nebo členem jiného podniku a ovládá sám (podle dohody uzavřené s ostatními akcionáři, společníky nebo členy tohoto podniku) většinu hlasovacích práv náležejících akcionářům, společníkům nebo členům v tomto podniku.

2 Malé a střední podniky ve struktuře ekonomických subjektů v České republice

K 31. 12. 2009 vykazovalo v České republice podnikatelskou činnost 989 568 malých a středních podniků, které se v roce 2009 podílely 62,33 % na celkové zaměstnanosti a 36,22 % na tvorbě HDP. Jednalo se o 201 269 právnických osob zaměstnávajících 0-249 zaměstnanců a 788 299 fyzických osob s 0 - 249 zaměstnanci. Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR činil k tomuto datu 99,83 %. Podíl MSP na celkovém vývozu v roce 2009 dosáhl 50,7 %, na celkovém dovozu se MSP podílejí 57,4 % (MPO, 2010).

Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v letech 1999 – 2009 v České republice ukazuje graf 1.

[2] Za určitých podmínek se podnik může i nadále považovat za samostatný, i když vlastní více než 25 % podíl na základním kapitálu jiného podniku, blíže viz Definice MSP, článek 2, odst. 2. Samostatný podnik se považuje za nezávislý a do výpočtu pro posouzení statutu MSP se nezahrnuje.



Graf 1 Počet aktivních malých a středních podniků v ČR letech 1999 – 2009

Zdroj: MPO (2010)

Význam podnikatelské činnosti MSP v posledním desetiletí je nepopiratelný, což lze doložit hodnotami vybraných makroekonomických ukazatelů v jednotlivých letech (viz tabulka 1).

Tabulka 1 Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích (sektor nefinanční sféry a domácností) vyjádřený v %

Ukazatel	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet podniků	99,80	99,71	99,81	99,85	99,81	99,84	99,85	99,84	99,84	99,84	99,83
Počet zaměstnanců	58,84	59,42	59,73	61,34	61,63	61,48	61,63	61,76	61,62	61,52	62,33
Výkony	53,63	51,53	51,44	52,46	52,79	52,29	52,42	52,94	51,90	51,53	53,21
Účetní přidaná hodnota	53,17	51,93	51,33	52,98	54,46	53,02	53,68	55,12	54,01	54,57	55,87
Mzdové náklady /bez OON/	54,57	54,42	55,72	55,82	55,90	55,61	55,88	56,03	56,06	55,90	56,28
Investice	41,06	40,48	37,81	44,52	49,88	51,43	52,57	55,33	55,78	56,00	60,79
Vývoz	36,54	36,15	35,74	34,16	34,0	34,3	40,7	45,2	45,41	46,04	50,7
Dovoz	50,74	49,43	47,12	50,33	49,8	52,5	54,7	56,3	54,45	56,01	57,4
HDP	31,54	31,17	30,63	31,59	34,86	34,27	34,44	36,86	35,76	37,73	36,22

Zdroj: MPO (2010)

Z uvedených údajů není patrné rozložení MSP podle jejich právní formy, přestože právní forma determinuje pro ekonomický subjekt řadu povinností, které souvisejí s majetkem, strukturou zdrojů, výkaznictvím apod. V tabulce 2 je proto v tomto členění struktura MSP uvedena, a to za poslední tři roky.

Tabulka 2 Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem (stav k 31. 12. příslušného roku)

	2006	2007	2008
Počet subjektů celkem	105 304	106 972	109 524
Z toho vybrané formy:			
Živnostník nezapsaný v obchodním rejstříku (OR)	73 775	75 061	76 721
Živnostník zapsaný v OR	751	734	743
Samostatně hospodařící rolník nezapsaný v OR	4 388	4 334	4 282
Samostatně hospodařící rolník zapsaný v OR	4	4	3
Fyzická osoba podnikající podle jiných zákonů nezapsaná v OR	5 727	5 404	5 434
Fyzická osoba podnikající podle jiných zákonů zapsaná v OR	1	-	-
Zemědělský podnikatel-fyzická osoba nezapsaná v OR	1 590	1 646	1 710
Zemědělský podnikatel-fyzická osoba zapsaná v OR	-	-	-
Veřejná obchodní společnost	528	519	513
Společnost s ručením omezeným	7 101	7 384	7 738
Společnost komanditní	18	17	16
Akciová společnost	532	562	573
Obecně prospěšná společnost	51	61	65
Společenství vlastníků jednotek	1 614	1 732	1 845
Zemědělské družstvo	-	-	-
Družstvo	411	431	454
Výrobní družstvo	-	-	-
Spotřební družstvo	-	-	-
Bytové družstvo	-	-	-
Jiné družstvo	1	1	1
Družstevní podnik (s jedním zakladatelem)	-	-	-
Státní podnik	27	23	22
Zahraniční osoba	2 167	2 307	2 493
Odštěpný závod nebo jiná org. složka podniku zapisující se do OR	6	5	5
Podnik nebo hospodářské zařízení sdružení	2	2	2
Podnik nebo hospodářské zařízení politické strany	1	1	-
Zájmové sdružení právnických osob	41	40	41

Zdroj: upraveno podle údajů ČSÚ

Pozn. Údaje za Českou republiku tomto členění nebyly za rok 2009 ke dni zpracování k dispozici.

Nejpočetnější skupinu MSP tvoří z hlediska právní formy živnostníci, z právnických osob potom společnosti s ručením omezeným. Ze statistiky vyplývá, že malé zastoupení mají komanditní společnosti a družstva všech forem.

Pro posuzování změn struktury ekonomických subjektů podle zaměření jejich činnosti se objevuje problém vyplývající ze změny, která nastala v České republice v klasifikaci ekonomických činností. Zatímco v minulých letech se používala klasifikace OKEČ, v roce 2009 se uveřejněná data získala v členění podle jiné struktury, tzv. CZ-NACE. K přepočtu starších údajů došlo pouze za rok 2008, a proto analyzovat vývoj podle tohoto kritéria v delší časové řadě není možné[3].

[3] V roce 2009 byla např. ukončena evidence právní formy Samostatně hospodařící rolník vykazované jako samostatná kategorie v předcházejících letech – ke dni ukončení evidence bylo evidováno 65 tisíc subjektů.

3 Teoretická východiska pro analýzu situace MSP

Problémy, se kterými se management malých a středních podniků v současné době v České republice setkává, vyplývají z charakteristických rysů MSP. K jejich vymezení lze vybrat z mnoha kritérií, jednou z možností je zaměřit se na podnikové zdroje a jejich využití, ovšem v návaznosti na vnější okolí těchto podniků. Jedná se vlastně o posuzování MSP s využitím metod užívaných při strategické analýze.

Pro komplexní posouzení je nutná znalost vlivů vnějšího i vnitřního prostředí – např. s využitím PEST analýzy zaměřené na sledování vývoje faktorů ovlivňujících vnější prostředí podniku nebo komplexněji zaměřené metody SPACE (v této metodě je vnější prostředí posuzováno pomocí stability prostředí a přitažlivosti odvětví, vnitřní okolí pomocí konkurenční výhody a finanční síly).

Kromě vnějšího prostředí se management musí zaměřit na využití podnikových zdrojů. Z manažerského pohledu lze pojem zdroje interpretovat velmi široce a zahrnout mezi ně např. finanční zdroje, lidi, hmotné zdroje ve smyslu výrobních zařízení, ale také know-how, organizační strukturu, schopnost učit se a komunikovat atd. (Veber a kol., 2009). Využití zdrojů, kterými podnik disponuje, vede ke konkurenční výhodě a spojuje se s přístupem označovaným jako R – C – P (Resource – Conduct – Performance).

Definujeme-li strukturu podnikových zdrojů z hlediska manažera a provedeme-li jejich analýzu vzhledem k silným a slabým stránkám, zjistíme podnikové příležitosti a současně vymezíme případné hrozby. Jedná se o obecný postup s účelem popsat situaci MSP v určitém čase a v určitém místě, samozřejmě v případě konkrétního podniku mají výsledky takto provedené analýzy a její následné syntézy podstatně vyšší vypovídací schopnost.

Pro posuzování lze doporučit členění podnikových zdrojů do čtyř skupin odvozených v rámci metody VRIO (zkratka z Value, Rareness, Iritability, Organization), a to:

1. finanční zdroje – struktura zdrojů a finanční síla podniku posuzovaná finančními ukazateli,
2. hmotné (fyzické) zdroje – stroje a výrobní zařízení, budovy, pozemky, dopravní prostředky apod., hodnotí se nejen jejich struktura a množství, ale také další užitné vlastnosti vzhledem ke spolehlivosti, délce užívání apod.,
3. lidské zdroje – počet a struktura zaměstnanců vzhledem ke kvalifikaci, schopnostem učit se, motivaci a stimulaci – zejména zaměstnanci mohou být v MSP zdrojem konkurenční výhody,.
4. nehmotné zdroje – ochranné známky, know-how, licence, speciální IT atd.

4 Problémy MSP v České republice

Vnější podmínky MSP byly a jsou v České republice ovlivněny hospodářskou krizí, která následně vyústila v ekonomickou recesi.

Zjistit, s jakými konkrétními problémy se MSP potýkají, bylo cílem průzkumu prováděného v malých a středních podnicích v blízkosti okolí Pardubic a Hradce Králové[4]. Respondenti z řad manažerů MSP hodnotili aspekty ovlivňující podnikání a jejich významnost vymezovali pomocí bodovací škály v rozsahu 1 až 5 (5 = nejvýznamnější, zásadně ovlivňující faktor). Více faktorům mohla být přiřazena stejná důležitost. V tabulkách

[4] V roce 2009 bylo přímo osloveno 45 podniků, které splňovaly kritéria MSP – tento vzorek nemá 100 % vypovídací schopnost, ale ukazuje na problémy, se kterými se MSP potýká (v letošním roce výzkum pokračuje).

3 a 4 je zahrnuto 6 nejvýraznějších charakteristik, jejich význam je hodnocen pomocí mediánu.

Tabulka 3 Silné a slabé stránky MSP

Silné stránky MSP	Hodnocení	Slabé stránky MSP	Hodnocení
Pružná organizační struktura	4	Nedostatek kapitálu	5
Míra využití lidských zdrojů	4	Malý tržní podíl	4
Kvalitní přenos informací a sdílení podnikových cílů	4	Ztížený přístup k cizím zdrojům	4
Schopnost rychle měnit produkt (zejména v oblasti služeb)	3	Zastarávající technologie a výrobní zařízení	4
Loajalita pracovníků (včetně specialistů)	3	Nedostatky v plánování	3
Malý počet administrativních pracovníků	3	Administrativní zátěž	3
Know-how	3	Chybějící vlastní vývoj, know-how	3

Zdroj: vlastní výzkum

U malých a středních podniků jsou omezeny možnosti získávání kapitálu – jednak v důsledku legislativně předepsané výše základního kapitálu[5] (pro nejrozšířenější formu právnických osob – společnost s ručením omezeným se jedná o 200 000 Kč) a výše zákonného rezervního fondu, jednak vzhledem ke ztíženým podmínkám při získávání cizích zdrojů (bankovní ústavy zvýšily svou ostražitost a zpřísnily podmínky pro poskytnutí úvěrů a půjček). Omezené zdroje financování znesnadňují přístup MSP na nové trhy a zavádění nových technologií, takže jejich technologie a zařízení zastarávají. Podniky se hůře potýkají s konkurencí na trhu, mají obsazen pouze malý tržní podíl a v některých dochází ke ztrátě know-how v důsledku odchodu erudovaných a specializovaných pracovníků ke konkurenci nabízející lepší platové nebo pracovní podmínky.

Na druhé straně jsou MSP podstatně pružnější při reakci na vnější i vnitřní změny – jejich organizační struktura je pružná, změna produktu je vázána na méně výrobních zařízení (v případě služeb je situace ještě příznivější), komunikace mezi pracovníky a manažery je otevřenější a častější, takže pracovníci jsou podstatně loajálnější ke svému zaměstnavateli. Zvláštní kategorii představuje z hlediska managementu know-how – je současně slabou i silnou stránkou (u různých podniků).

Příležitosti a hrozby vyjádřené na základě zkušeností manažerů odrážejí jednak silné a slabé stránky sledovaných podniků, jednak vnější podmínky – zejména nejistotu vzhledem k předpokládaným legislativním změnám (např. předpoklad změny snížené sazby daně z přidané hodnoty z 10 % na 17 %, zvyšování ekologických daní, změny v dani z příjmů atd.), nebo obavy z vývoje finančního trhu. Aktuální jsou změny politické, které se budou dále promítat mimo jiné do úsporných rozpočtových opatření.

Tabulka 4 Příležitosti a hrozby MSP

Příležitosti MSP	Hodnocení	Hrozby MSP	Hodnocení
Diverzifikace produktu podle požadavků trhu (s důrazem na rychlost změn)	5	Nedostupnost nových výrobních technologií v důsledku finančních	4

[5] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění platných předpisů

		omezení	
Získávání nových zákazníků (důsledek kvalitní komunikace a individuál. přístupu)	4	Legislativa pro podnikatelský sektor a změny v daňovém systému	4
Využití outsourcingu pro administrativní a další činnosti	4	Pokles tržeb	4
Rozvoj služeb v návaznosti na produkt	4	Negativní vývoj cash-flow	4
Lepší využití IT při nabídce a prodeji produktu (např. internetové obchody)	3	Růst nákladů na energie a surovinové zdroje	4
Zvyšování produktivity práce motivací pracovníků (osobní přístup k pracovníkům)	3	Ztráta klíčových pracovníků	3

Zdroj: vlastní výzkum

Z hlediska podnikových aktivit v návaznosti na využití zdrojů se management podniků zaměřuje na diverzifikaci produktů – výrobků i služeb. Důraz je kladen na finanční zdraví podniků, na snižování nákladů např. využitím outsourcingu nebo moderních a přitom cenově dostupných informačních technologií (např. pro možnosti internetového obchodování). Většina manažerů si uvědomuje důležitost soustavné práce s lidmi – jejich motivování, sledování jejich produktivity, ovšem vzdělávání pracovníků je dost opomíjeno. Důvodem jsou opět finance – manažeři se obávají poklesu tržeb, který spojují s předpokládaným poklesem objemu odběrů jako reakcí odběratelů na vnější ekonomické prostředí, ale také s nedostatečnými marketingovými aktivitami. Malé podniky se potýkají se špatným cash-flow, s druhotnou platební neschopností a růstem nákladů na vstupy. Podniková strategie bývá nedostatečně formulována, někdy dokonce chybí. V provozních problémech management často vůbec neuvažuje o možnostech spolupráce mezi podniky jako o možnosti rozvoje a získání finančních prostředků – ovšem právě mezipodniková spolupráce může přinést řadu výhod.

5 Příležitosti vyplývající z možností vzájemné spolupráce mezi podniky

Obecně se v odborné literatuře (např. Porter, 1994; Drucker, 2001; Šúbertová, 2005; Koráb a kol., 2008) uvádí jako cíl spolupráce podniků naplnění některých z následujících priorit:

- zlepšení konkurenceschopnosti podniku oslabením pozice konkurence (právě v důsledku spolupráce,
- lepší pozice podniku nebo výrobku na trhu (obvykle vyšší podíl na trhu),
- navýšení kapitálu a disponibilních zdrojů,
- zrychlení růstu produkce nebo poskytovaných služeb,
- dosažení úspor z rozsahu,
- možnost inovování produktů nebo zrychlení inovací,
- zlepšení kvality produktů,
- lepší komunikace,
- specializace pracovníků a možnost sestavování týmů, atd.

Důvody a forma spolupráce jsou ovlivňovány vztahy mezi spolupracujícími subjekty. Jedním z kritérií pro rozčlenění forem spolupráce může to, zda existuje majetkové propojení těchto subjektů. Kooperace mezi podniky potom je:

1. založena na formě smluvní spolupráce mezi podniky – bez majetkového propojení,
2. nebo vytvořena na základě majetkového propojení zúčastněných podniků.

Zaměříme-li se na smluvní formu spolupráce v rámci MSP, může mít řadu forem a přinášet zajímavé možnosti pro rozvoj spolupracujících podniků, např.:

- spolupráce při přenosu informací – např. sdílení informací o počítačových programech, podsystémech, apod.,
- dohody o sladění managementu, marketingu a služeb – umožňující mimo jiné realizaci investičních projektů, na něž jeden podnik finančně nestačí a které mohou být podpořeny i financováním ze strukturálních fondů Evropské unie,
- outsoursing – vyčlenění určité činnosti mimo podnik, posuzuje se obvykle především podle ekonomického hlediska (porovnání očekávaných nákladů spojených se zajištěním činností na trhu s náklady nutnými na zajištění této činnosti interně),
- benchmarking – poskytnutí možnosti srovnat vstupy a výstupy aktivit zkoumaného subjektu s jiným subjektem a vyhodnotit jeho slabé a silné stránky - takto vzniklý smluvní vztah obvykle spočívá ve vzájemné výměně informací, nikoli v pouhém poskytnutí informací za úhradu,
- klastr - soubor regionálně propojených podnikatelských subjektů, přidružených institucí a organizací, umožňující využívat společně informační zdroje a získat řadu nedostupných nebo velmi složitě dostupných informací – o konkurenci, o odběratelích, o nových technologiích v oboru atd. - a vzdělávat pracovníky v rámci spolupráce s vysokými školami,
- školení, dohled, odborná pomoc při přípravě pracovníků (bývá využíváno např. v klastrech).

Organizace takové spolupráce může mít více podob, a to:

- horizontální – podniky jsou ze stejného odvětví,
- vertikální – podniky operují v navazujících odvětvích ve smyslu např. dodavatel – odběratel,
- síťová (diagonální) – podniky vytvářejí sítě vzájemných vztahů.

Spolupráce MSP však může mít velmi významný finanční přínos také vzhledem k dotačním programům.

V České republice existuje v této době řada cílených iniciativ, jejichž účelem je podpora rozvoje hospodářské činnosti malých a středních podniků s cílem přispět k lepšímu využití jejich potenciálu. Veřejné zdroje z Evropské unie představují v roce 2009 43 %, veřejné zdroje ČR 57 %. Právě využití těchto možností je spojeno s příležitostí získat finanční zdroje, a to individuálně nebo na základě mezipodnikové spolupráce.

V tabulce 5 je uveden souhrn dotačních programů a současně také objem finančních prostředků u autorizovaných projektů.

Tabulka 5 Projekty MSP podle dotačních programů k datu 31. 12. 2009 – dotace v tis. Kč

	2007- 2009		rok 2009	
	Rozhodnuto	Autorizováno SSF	Rozhodnuto	Autorizováno SSF

Program	Počet	Objem	Počet	Objem	Počet	Objem	Počet	Objem
ITP - ICT v podnicích	360	798 624	85	113 684	167	374 867	85	113 684
ITS - ICT a strategické služby	80	861 530	46	64 235	79	851 454	46	64 235
RV - Rozvoj	296	2 348 748	196	1 202 942	61	486 647	195	1 199 071
EED - Eko-energie	168	1 671 403	52	338 055	85	944 514	51	326 855
IN - Inovační projekt	199	3 007 119	66	515 251	101	1 367 788	63	493 520
INP - Ochrana průmyslového vlastnictví	106	26 442	20	847	106	26 442	20	847
PT - Potenciál	115	1 627 598	38	187 162	50	648 629	38	187 162
PP - Prosperita	6	122 007	2	5 130	6	122 007	2	5 1301
SPK - Klastry	18	667 766	0	0	18	667 766	0	0
SPTP - Technologické platformy	11	52 705	2	1 128	11	52 705	2	1 128
SS - Školicí střediska	102	738 841	13	45 607	102	739 841	13	45 607
NM - Nemovitosti	116	1 206 990	35	185 647	116	1 206 990	35	185 647
P - Poradenství	88	25 089	0	0	88	25 089	0	0
M - Marketing	601	360 160	337	115 747	-65	-40 471	314	109 314
Celkem	2 266	13 515 022	892	2 775 434	925	7 473 268	864	2 732 199

Zdroj: Upraveno podle údajů MPO – údaje SF (2010)

Z výčtu dotačních programů a z objemu finančních prostředků je zřejmé, že existuje poměrně široká škála možností pro získání finanční podpory, ovšem bohužel podání projektu i dokumentace o využití poskytnuté dotace jsou administrativně náročné.

Závěr

Malé a střední podniky v České republice představují velmi významnou skupinu ekonomických subjektů, která se podílí více než 50 % na vývozu i dovozu a vytváří více než 30 % hrubého domácího produktu. Současně se však jedná o podniky, které jsou nejvíce citlivé na změny v podnikatelském prostředí, což je na jedné straně pozitivní, ovšem na druhé straně rizikové. Za základní problém považuje management podniků nedostatečný kapitál, což bývá spojeno s problémy s cash-flow. Tento nedostatek se MSP obvykle snaží vyvažovat svou flexibilitou na trhu, ovšem opomíjejí některé příležitosti plynoucí z možností jejich vzájemné spolupráce.

Smluvní forma spolupráce MSP může mít řadu forem a přinášet zajímavé možnosti pro rozvoj spolupracujících podniků, včetně možnosti získat finanční zdroje z dotačních programů, které jsou v České republice určeny pro rozvoj malého a středního podnikání. Celkem bylo z fondů EU v rámci realizace operačních programů v roce 2009 použito 4 550,385 mil. Kč.

Literatura:

Český statistický úřad. [on-line][2010-10-02] Dostupné z: http://www.czso.cz

Drucker. P. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2001, 188 s. ISBN 80-7261-021-X

Koráb, V., Peterka, J. Režňáková, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0

Ministerstvo práce a obchodu: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání v České republice v roce 2009. [on-line][2010-10-15] Dostupné z: www.mpo.cz/dokument76524.html

NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách) [on-line][2010-10-18] Dostupné z: http://marmolata.gacr.cas.cz/wp-content/uploads/2009/04/Narizeni_ES_800_2008.pdf

Porter M. E. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

Příloha Páteřního manuálu OPPI - Vymezení drobného, malého a středního podnikatele a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií [on-line][2010-10-18] Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/definice-maleho-a-stredniho-podniku-296-cz.pdf

Šúbertová, E. Malé a stredné podnikanie v SR po vstupe do Európskej únie. Bratislava: Kartprint, 2005. ISBN 80-88870-49-6

Veber, J. a kol. Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press 734 s. 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v platném znění. [on-line][2010-10-18] Dostupné z: http://www.sagit.cz/pages/uz.asp?tema_id=28&cd=64&typ=r&det=&levelid=281181

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění platných předpisů. [on-line][2010-09-28] Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/

Kontaktní adresa:
doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice
Studentská 84
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: renata.myskova@upce.cz

Prednáška bola vyžiadaná a realizovaná dňa 20. 10. 2010 od 11,00 do 12,30 hod. v posluchárni C1.09 v rámci predmetu Družstevné podnikanie, určeného pre študentov 2. ročníka II. stupňa dennej formy štúdia. Súčasne sa danej prednášky zúčastnili aj študenti 1. ročníka III. stupňa dennej formy štúdia v rámci predmetu Podnikanie v malých a stredných podnikoch.

ÚČTOVANIE A OCEŇOVANIE OBLIGÁCIÍ OBSTARANÝCH NA SEKUNDÁRNOM KAPITÁLOVOM TRHU

ACCOUNTING AND VALUATION OF BONDS PURCHASED IN THE SECONDARY CAPITAL MARKET

Ladislav Nagy[1]

KEY WORDS
amortization cost methods, bonds, deferred tax, effective interest rate, International Financial Reporting Standards, present value, valuation

JEL Klasifikácia: G12, M41

ABSTRACT

This paper examines the valuation and accounting of bonds held until maturity purchased in the secondary capital market. Application of amortization cost method is according to International Financial Reporting Standards. Bonds held until maturity are recorded in accounts and reported in a balance sheet within long term financial assets. To Slovak legal amendment of accounting was adopted amortized cost methods. In accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS/IAS) and top Slovak legal amendment of accounting, valuation of debentures held until maturity from the date of settlement of their purchase until the date of their maturity is gradually increased by interest yields. Valuation of long-term debentures held until maturity is more complex operation in accounting. In the case of these bonds it is necessary to calculate the effective interest rate and effective interest. The effective interest rate is the rate that exactly discounts the cash flows associated with the financial instrument through to maturity to the net carrying amount at initial recognition.

ÚVOD

Globalizácia hospodárskeho života a internacionalizácia kapitálových trhov priniesli so sebou celý rad nových opatrení, ktoré sú mimoriadne potrebné k efektívnemu riadeniu svetových ekonomických procesov. Jedna z nástrojov nevyhnutých na porozumenie účastníkov finančných trhov je harmonizácia účtovných výkazov. Finančné výkazy by mali podávať verný a pravdivý obraz o finančnej situácii a výnosnosti podniku emitujúceho cenné papiere na kapitálovom trhu. Účtovná závierka je totiž najdôležitejším informačným zdrojom pre poskytovateľov kapitálu pri posudzovaní bonity, dôveryhodnosti i výkonnosti. Vychádzajúc z týchto skutočností, používatelia účtovných výkazov oprávnene požadujú, aby informácie uložené vo výkazoch boli spoľahlivé, objektívne, zrozumiteľné a relevantné, veď práve na ich základe prijímajú veľmi závažné rozhodnutia. Veľké ťažkosti však nastávajú u externých používateľov, ak sa majú vyznať v účtovných výkazoch zostavovaných v rôznych štátoch sveta. Tieto skutočnosti potom vyvolali potrebu harmonizácie finančného výkazníctva, ktorá predstavuje proces približovania účtovných zásad a metód, najmä však obsahu účtovnej závierky jednotlivých krajín, aby boli navzájom porovnateľné

[1] Ing. Ladislav Nagy, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, tel.: 672 95 5659, e-mail: ladislav.nagy@euba.sk

a zrozumiteľné pre používateľov v ktorejkoľvek krajine sveta. Medzinárodné štandardy pre finančné vykazovanie sú nástrojom pre celosvetovú harmonizáciu účtovných výkazov, o tom svedčí aj skutočnosť, že Európska komisia odporúčala členským štátom, aby do svojej národnej úpravy účtovníctva zabudovali riešenia účtovných problémov ponúkaných IFRS/IAS.[2]

Cieľom príspevku je poukázať na možnosti oceňovania obstaraných obligácií podľa IFRS/IAS.[3] Problematika účtovného oceňovania dlhodobých dlhopisov obstaraných na primárnom kapitálovom trhu už bola publikovaná ([4] a [5]). Navrhnuté oceňovacie modely vychádzali zo situácie na primárnom kapitálovom trhu, t. j. emisná cena sa rovnala trhovej cene. Modely abstrahovali od nákladov súvisiacich s obstaraním obligácií s pevným a pohyblivým výnosom z kupónu. Pri účtovnom oceňovaní diskontovaných dlhopisov však tieto náklady boli zohľadnené ([4] a [5]). Pôvodný finančný model v nasledujúcich textoch rozšírime na oceňovanie obligácií obstaraných na sekundárnom kapitálovom trhu a budeme sa zaoberať s účtovaním a oceňovaním týchto obligácií vrátane zohľadnenia vplyvu zdanenia a vykazovania odloženej dane z príjmov.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MODELU AMORTIZOVANEJ HODNOTY

Podľa IAS 39 *Finančné nástroje : vykazovanie a oceňovanie* sa investície držané do splatnosti pri prvotnom vykázaní ocenia v upravenej cene obstarania pri použití metódy efektívnej úrokovej miery. V prípade, že finančný majetok alebo finančný záväzok nie je ocenený v reálnej hodnote, možno transakčné náklady priradiť priamo finančnému majetku alebo finančnému záväzku.

Upravená cena obstarania finančného majetku alebo finančného záväzku podľa IAS 39 predstavuje sumu, v ktorej je finančný majetok alebo záväzok ocenený pri prvotnom vykázaní, zníženú o základné splátky a zvýšenú, resp. zníženú o kumulatívnu amortizáciu pri použití metódy efektívnej úrokovej miery.

Metódu efektívnej úrokovej miery definuje IAS 39 ako metódu kalkulácie upravenej ceny obstarania finančného majetku alebo finančného záväzku a rozvrhnutia úrokového výnosu alebo nákladu počas príslušného obdobia. Efektívna úroková miera je sadzba, ktorá presne diskontuje odhadované budúce peňažné toky prostredníctvom očakávanej životnosti finančného nástroja. Pri výpočte efektívnej úrokovej miery účtovná jednotka má odhadovať budúce peňažné toky s prihliadnutím na všetky zmluvné podmienky finančného nástroja okrem budúcej úverovej straty. Výpočet však zahŕňa všetky poplatky spojené s obstaraním, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou efektívnej úrokovej miery.

Obligácie držané do splatnosti sa účtujú a vykazujú v súvahe v rámci dlhodobého finančného majetku. Pri obstaraní sa podľa IFRS/IAS oceňujú obstarávacou cenou, ktorej súčasťou sú náklady súvisiace s obstaraním, napríklad poplatky a provízie maklérom, poradcom, burzám. Svetové účtovné štandardy (IFRS/IAS, US GAAP) opúšťajú princíp historických cien pri oceňovaní dlhopisov držaných do splatnosti, pre potreby verného a pravdivého obrazu o finančnej situácii a výnosnosti sa dostáva do popredia dynamický pohľad

---

[2] Dňa 19. júla 2002 bolo prijaté nariadenie Európskeho parlamentu a Rady ES č. 1606/2002/ES o uplatňovaní medzinárodných účtovných noriem, v duchu ktorého všetky spoločnosti so sídlom v členských štátoch EÚ, s ktorých cennými papiermi sa obchoduje na verejných trhoch, majú zostaviť konsolidovanú účtovnú závierku podľa IFRS/IAS, a to od účtovného obdobia, ktoré sa začínalo od 1. januára 2005. Podľa citovaného nariadenia môžu členské krajiny rozšíriť aplikáciu IFRS/IAS aj na individuálne účtovné závierky, napríklad v Slovenskej republike majú povinnosť zostaviť individuálnu účtovnú závierku podľa IFRS/IAS aj účtovné jednotky podľa § 17a zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.

[3] Zaoberáme sa len s účtovným oceňovaním obligácií u investora. Oceňovaniu emisie obligácií sú venované príspevky [4] a [6].

– **model amortizovanej (zostatkovej) hodnoty,** podľa ktorého sa ocenenie dlhodobých dlhopisov držaných do splatnosti odo dňa vyrovnania ich nákupu do dňa ich splatnosti postupne zvyšuje o nerealizované úrokové výnosy. V zásade platí, že finančný majetok držaný do splatnosti sa vykazuje v jeho **súčasnej hodnote,** ktorá súčasne vyjadruje aj jeho účtovnú hodnotu. Súčet súčasnej hodnoty všetkých budúcich peňažných tokov plynúcich z obligácie by sa mala rovnať jej obstarávacej cene, ktorá by mala zahŕňať cenu, za ktorú bola obligácia obstaraná na sekundárnom kapitálovom trhu (trhová cena obligácie) a vzniknuté transakčné náklady súvisiace s obstaraním dlhového cenného papiera.

Všeobecný vzorec na výpočet efektívnej úrokovej miery (r_e) obligácie s pevným výnosom z kupónu držanej do splatnosti môžeme matematicky vyjadriť nasledovne:

$$OC = \sum_{t=1}^{n} \frac{V_t}{(1+r_e)^t} + \frac{MH}{(1+r_e)^n} = \frac{V_1}{(1+r_e)^1} + \frac{V_2}{(1+r_e)^2} + \cdots + \frac{V_n}{(1+r_e)^n} + \frac{MH}{(1+r_e)^n}, \qquad (1)$$

kde *OC* je obstarávacia cena obligácie zahŕňajúca cenu, za ktorú bol dlhový cenný papier obstaraný na sekundárnom kapitálovom trhu (trhová cena) a všetky transakčné náklady súvisiace s obstaraním finančného majetku. Vo vyššie uvedenom vzorci sme predpokladali, že počas *n*-tej životnosti budú kupónové výnosy V_t vyplácané v ročných intervaloch a menovitá hodnota *MH* bude splatná až na konci životnosti finančného majetku.

Efektívnu úrokovú mieru môžeme vypočítať softvérom (napríklad Microsoft Excel) alebo lineárnou interpoláciu pomocou vzorca vnútornej miery výnosnosti (2):

$$VMV = r_e^n + \frac{\check{C}SH_{oblig}^n}{\check{C}SH_{oblig}^n - \check{C}SH_{oblig}^v} \cdot \left(r_e^v - r_e^n\right), \qquad (2)$$

kde r_e^n je zvolená úroková miera, ktorá je blízko k efektívnej úrokovej miere (r_e) obligácie, je však od nej nižšia, r_e^v je zvolená úroková miera, ktorá je blízko k efektívnej úrokovej miere (r_e) obligácie, je však od nej vyššia, $\check{C}SH_{oblig}^n$ je čistou súčasnou hodnotou obligácie počítaná pomocou nižšej zvolenej úrokovej miery (r_e^n) a $\check{C}SH_{oblig}^v$ je čistá súčasná hodnota obligácie, kde sadzbou diskontného faktora je vyššia zvolená úroková miera (r_e^v). Čistá súčasná hodnota obligácie predstavuje rozdiel medzi súčtom súčasnej hodnoty budúcich peňažných tokov $\left(\sum_{t=1}^{n} \frac{V_t}{(1+r_e)^t} + \frac{MH}{(1+r_e)^n}\right)$ plynúcich z obligácie a obstarávacou cenou (*OC*).

V nasledujúcich textoch budeme vychádzať z predpokladu, že investor obstaral na sekundárnom kapitálovom trhu obligáciu s pevným výnosom z kupónu a bude mať zámer ju držať až do doby splatnosti. Pri klasifikovaní cenných papierov v účtovníctve totiž máme zohľadniť dve základné skutočnosti, a to *dobu splatnosti* a *účel,* na ktorý boli cenné papiere obstarané. Dlhodobý finančný majetok zahŕňa finančný majetok, ktorý sa obstaral so zámerom, že bude v držbe účtovnej jednotky po dobu dlhšiu ako jeden rok a nie je obstaraný za účelom obchodovania. Pokiaľ dlhodobé cenné papiere boli obstarané v záujme obchodovania s nimi, účtujú a vykazujú sa v súvahe v rámci krátkodobého finančného majetku a oceňujú sa reálnou hodnotou.

Pri účtovnom oceňovaní obligácií s pevným i pohyblivým výnosom z kupónu držaných do splatnosti budeme rozlišovať dva druhy úrokových výnosov:

a) **kupónový výnos** počítaný pevne stanovenou úrokovou sadzbou z menovitej hodnoty obligácie (pri obligáciách s fixným výnosom);

b) **efektívny výnos** počítaný efektívnou úrokovou mierou zo súčasnej hodnoty obligácie. Obligácia držaná do splatnosti sa pri aplikácii modelu amortizovanej hodnoty vykazuje v jej súčasnej hodnote, ktorá sa súčasne rovná jej účtovnej hodnote.

Efektívne úrokové výnosy účtujeme a vykazujeme ako *Výnosy z dlhodobého finančného majetku*, t. j. len efektívny výnos sa bude v účtovníctve považovať za finančný výnos. Kupónový výnos, ktorý je súčasne aj realizovaným výnosom, bude mať vplyv výlučne na peňažné toky účtovnej jednotky. V prípade, ak efektívny úrokový výnos obligácie držanej do splatnosti bude vyšší ako kupónový výnos, rozdiel bude nerealizovaným efektívnym úrokovým výnosom, o ktorý sa zvyšuje ocenenie obligácie v účtovníctve. Ide o aplikáciu amortizovanej hodnoty. V opačnom prípade, ak kupónový výnos prevyšuje efektívny výnos, rozdiel bude nerealizovanou efektívnou úrokovou „stratou“, o ktorý sa znižuje účtovné ocenenie dlhového cenného papiera držaného do splatnosti.

Efektívne úrokové výnosy (EV_1) pripadajúce na prvý rok životnosti odporúčame počítať pomocou nasledujúceho finančno-matematického vzťahu, ktorý súčasne odzrkadľuje aplikáciu zloženého úrokovania s efektívnou úrokovou mierou:

$$EV_1 = OC \cdot \left(1 + r_e\right)^{\frac{d}{365}} - OC, \tag{3}$$

kde d je počet dní v bežnom účtovnom období[4], pre ktoré sa EV počítajú. Efektívne úrokové výnosy predstavujú rozdiel medzi ocenením obligácií na konci bežného účtovného obdobia a na začiatku bežného účtovného obdobia (v prvom roku životnosti je to deň obstarania). Obligácie s použitím modelu amortizovanej hodnoty sa oceňujú v ich súčasnej hodnote. Prvý člen vzťahu (3) predstavuje súčasnú hodnotu obligácie (SH_{t+1}) ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, t. j. ku koncu bežného účtovného obdobia. Druhý člen vzorca (3) je obstarávacia cena, t. j. súčasná hodnota obligácie (SH_t) pri momente obstarania. Po úprave vzorca (3) dostaneme nasledujúci vzťah:

$$EV_1 = OC \cdot \left[\left(1 + r_e\right)^{\frac{d}{365}} - 1\right]. \tag{4}$$

Účtovnú hodnotu obligácie vypočítame tak, že k obstarávacej cene pripočítame rozdiel medzi efektívnym výnosom a kupónovým výnosom podľa (5):

$$ÚH_1 = OC + \left(EV_1 - KV_1\right), \tag{5}$$

kde $KV_1 = MH \cdot k$, a predstavuje kupónový výnos v roku obstarania obligácie, ktorý vypočítame ako súčin menovitej hodnoty (MH) obligácie a kupónovej sadzby (k).

Vyššie uvedený (5) vzťah môžeme matematicky vyjadrovať aj takto:

$$ÚH_1 = OC + \left\{OC \cdot \left[\left(1 + r_e\right)^{\frac{d}{365}} - 1\right] - MH \cdot k\right\}. \tag{6}$$

Podľa uvedených vzťahov (5) a (6) vyplýva, že účtovná hodnota obligácie držanej do splatnosti sa v každom roku zvyšuje o kladný rozdiel medzi efektívnym výnosom a kupónovým výnosom, resp. sa znižuje o záporný rozdiel medzi efektívnym a kupónovým výnosom.

---

[4] Pri výpočte *EV* budeme pracovať s štandardom ACT/365.

Efektívne úrokové výnosy ($EV_{2,\ 3,\ ....,\ n}$) **pripadajúce na nasledujúce roky** životnosti obligácií odporúčame počítať pomocou vzorca (7):

$$EV_{2,3,...n} = \acute{U}H_{t-1} \cdot \left[\left(1 + r_e\right)^{\frac{d_t}{365}} - 1 \right]. \tag{7}$$

kde t je rok, pre ktorý sa efektívne úrokové výnosy počítajú, t. j. t = 2, 3, ... n, $\acute{U}H_{t-1}$ je účtovná hodnota obligácie v predchádzajúcom účtovnom období, resp. na začiatku bežného účtovného obdobia, pre ktorý sa efektívny úrokový výnos počíta a d_t je počet dní v bežnom účtovnom období, pre ktoré sa efektívne výnosy počítajú.

Účtovnú hodnotu ($\acute{U}H_{2,\ 3,\ ...,\ n}$) obligácie v ďalších rokoch životnosti budeme vyjadrovať vzťahom (8):

$$\acute{U}H_{2,3,...n} = \acute{U}H_{t-1} + \left(EV_t - KV_t\right), \tag{8}$$

kde t je rok, pre ktorý sa efektívne úrokové výnosy počítajú, t. j. t = 2, 3, ... n, $\acute{U}H_{t-1}$ je účtovná hodnota obligácie v predchádzajúcom účtovnom období.

Vyššie uvedený (8) vzťah môžeme matematicky vyjadrovať aj takto:

$$\acute{U}H_{2,3,...n} = \acute{U}H_{t-1} + \left\{ \acute{U}H_{t-1} \cdot \left[\left(1 + r_e\right)^{\frac{d_t}{365}} - 1 \right] - MH \cdot k \cdot \frac{d_t}{365} \right\}. \tag{9}$$

Účtovná hodnota obligácie $\acute{U}H_2$ v druhom roku obstarania je daná nasledujúcim zložitým matematickým vzorcom:

$$\begin{aligned} \acute{U}H_2 = &\left\{ OC + OC \cdot \left[\left(1 + r_e\right)^{\frac{d_1}{365}} - 1 \right] - MH \cdot k \right\} + \left\{ OC + OC \cdot \left[\left(1 + r_e\right)^{\frac{d_1}{365}} - 1 \right] - MH \cdot k \right\} \times \\ &\times \left[\left(1 + r_e\right)^{\frac{d_2}{365}} - 1 \right] - MH \times k, \end{aligned} \tag{10}$$

kde d_1 je počet dní v prvom roku obstarania a d_2 je počet dní v nasledujúcom (druhom) roku. Prvý člen vzorca vyjadruje účtovnú hodnotu obligácie na konci roka, v ktorom bola obstaraná ($\acute{U}H_1$) a druhý člen vzťahu vypovedá o rozdiele medzi efektívnym a kupónovým výnosom pripadajúcim na druhý rok.

Účtovná hodnota sa v každom roku zvyšuje, resp. znižuje o rozdiel medzi efektívnym a kupónovým výnosom. Základnou požiadavkou pri aplikácii modelov zostatkovej hodnoty je, že **účtovná hodnota obligácie sa v deň splatnosti má rovnať menovitej hodnote,** ktorú vypláca emitent investorovi.

Pri vykazovaní obligácií držaných do splatnosti je potrebné si brať do úvahy ďalšie odporúčania IFRS/IAS. Podľa zákona o dani z príjmov sa zdaňujú len realizované úrokové výnosy, ktoré v tomto prípade stelesňujú kupónové výnosy. V prípade, ak efektívny výnos bude vyšší než kupónový výnos, účtovná hodnota obligácie bude vyššia ako jej daňová základňa. Rozdielom týchto dvoch oceňovacích veličín je zdaniteľný dočasný rozdiel, ktorý predstavuje základ na určenie výšky odloženého daňového záväzku. V prípade, ak efektívny úrokový výnos nebude prevyšovať kupónový výnos, účtovná hodnota obligácie bude nižšia než jej daňová základňa. Ich rozdielom bude odpočítateľný dočasný rozdiel a účtuje sa o odloženej daňovej pohľadávke.

OCEŇOVANIE OBLIGÁCIÍ OBSTARANÝCH NA SEKUNDÁRNOM TRHU

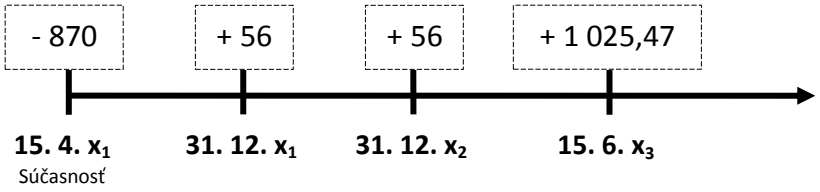
V nasledujúcom texte uvádzame príklad na oceňovanie obligácií s pevným výnosom z kupónu, ktoré investor obstaral za účelom ich držať do splatnosti.

Európsky inovatívny podnik so zámerom rastu, ktorý zostavuje svoju účtovnú závierku v súlade s IFRS/IAS, obstaral dňa 15. 4. x_1, pričom x_1 je rokom obstarania, 10 kusov 5-ročných obligácií s pevným výnosom z kupónu. Splatnosť obligácií je 15. 6. x_3, kde x_3 je tretí rok od roku obstarania. Menovitá hodnota jednej obligácie predstavuje 1 000 €. Trhová cena v momente obstarania činila 850 €. Investorovi vznikali aj náklady súvisiace s obstaraním v celkovej výške 200 € (20 € za jednu obligáciu), ktoré boli uhradené z bankového účtu. Ročná kupónová sadzba obligácie predstavuje 5,6 % menovitej hodnoty, t. j. 56 €. Vypočíta sa jednoduchým úrokovaním. Kupónový výnos sa vypláca raz ročne, a to na konci príslušného kalendárneho roka. Investor v roku obstarania teda získa 56 € za obligáciu. V poslednom roku životnosti emitent uhradí menovitú hodnotu a alikvotný kupónový výnos pripadajúci na obdobie od 1. 1. x_3 až do 15. 6. x_3. Termín výplaty posledných cash flows plynúcich z obligácie vrátane menovitej hodnoty je 15. 6. x_3.

Pri určovaní výšky ročnej efektívnej úrokovej miery vychádzame zo vzorca (1), pričom modifikujeme ho pre potreby vyššie uvedeného príkladu:

$$870 = \frac{56}{(1+r_e)^{\frac{260}{365}}} + \frac{56}{(1+r_e)^{\frac{260+365}{365}}} + \frac{56 \cdot \frac{166}{365}}{(1+r_e)^{\frac{260+365+166}{365}}} + \frac{1\,000}{(1+r_e)^{\frac{260+365+166}{365}}}.$$

Situáciu môžeme znázorniť aj graficky (obrázok 1) pomocou časovej línie:



Obrázok 1 Aplikácia časovej línie pri určovaní efektívnej úrokovej miery

Ročná efektívna úroková miera bola vypočítaná pomocou Microsoft Excel a predstavuje hodnotu 13,8553818 %.

Dosadením zadaných parametrov príkladu do vzťahov (4) a (7) dostaneme výšku ročných efektívnych výnosov a po dosadení do vzťahov (5), resp. (6) a (8), resp. (9) dostaneme účtovnú hodnotu obligácie. Výsledky výpočtov sumarizujeme v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Výpočet efektívneho úrokového výnosu a účtovnej hodnoty jednej obligácie

Roky životnosti a počet mesiacov	Efektívny úrokový výnos	Kupónový výnos	Rozdiel *EV* a *KV*	Účtovná hodnota
15. apríl x_1				870 €
1. rok: 260 dní	$EV_1 = 870 \,.\, (1{,}138553818^{260/365} - 1) = 84{,}25$ €	56 €	28,25 €	898,25 €
2. rok: 365 dní	$EV_2 = 898{,}25 \,.\, (1{,}138553818^{365/365} - 1) = 124{,}46$ €	56 €	68,46 €	966,70 €
3. rok: 166 dní	$EV_3 = 966{,}70 \,.\, (1{,}138553818^{166/365} - 1) = 58{,}77$ €	25,47 €	33,3 €	1 000 €

Prameň: Vlastné výpočty autora.

Základná požiadavka aplikácie modelu amortizovanej hodnoty bola dodržaná, účtovná hodnota sa v deň splatnosti rovná menovitej hodnote obligácie s pevným výnosom z kupónu. V ďalšom texte uvádzame postup účtovania týchto obligácií a zároveň zohľadníme aj vplyv odloženej dane z príjmov.

Tabuľka 2 Účtovanie a oceňovanie obligácií držaných do splatnosti v 1. roku

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
1.	Nákup 10 ks obligácií s pevným výnosom z kupónu na sekundárnom trhu v trhovej cene 850 € za kus	8 500,00	Obstaranie dlhodobého finančného majetku	Iné záväzky
2.	Úhrada nákladov súvisiacich s obstaraním obligácií	200,00	Obstaranie DFM	Bankové účty
3.	Úhrada emitentovi z bankového účtu	8 500,00	Iné záväzky	Bankové účty
4.	Zaradenie obligácií do dlhodobého finančného majetku v obstarávacej cene	8 700,00	Dlhodobé dlhopisy držané do splatnosti	Obstaranie dlhodobého finančného majetku
5.	Emitent vyplatil na konci roka x_1 kupónový výnos z menovitej hodnoty na bankový účet investora (1 000 . 0,056) . 10 ks	560,00	Bankové účty	–
	Účtovná hodnota obligácií držaných do splatnosti sa zvyšuje o rozdiel medzi vyšším efektívnym výnosom a nižším kupónovým výnosom	282,50	Dlhodobé dlhopisy držané do splatnosti	–
	Efektívny úrokový výnos obligácie pripadajúci na bežný rok	842,50	–	Výnosy z dlhodobého finančného majetku
6.	Účtovanie odloženého daňového záväzku; (282,50 € . 0,19) Účtovná hodnota obligácií: 8 982,50 € Daňová základňa: 8 700,00 € Zdaniteľný dočasný rozdiel: 282,50 € Predpokladáme, že sadzba dane z príjmov platná v roku splatnosti obligácií je 19 %.	53,68	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti	Odložený daňový záväzok

Prameň: Vlastné výpočty autora.

Investor v bežnom roku zdaňuje len kupónový výnos v hodnote 560 €. Účtovná hodnota dlhopisov je 8 982,50 €, ktorá prevyšuje ich daňovú základňu o 282,50 €. Tento rozdiel sa nazýva zdaniteľný dočasný rozdiel. Odložený daňový záväzok vypočítame ako súčin zdaniteľného dočasného rozdielu a predpokladanou sadzbou dane z príjmov platnej v roku splatnosti obligácií.

Tabuľka 3 Účtovanie a oceňovanie obligácií držaných do splatnosti v 2. roku

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
1.	Emitent vyplatil na konci roka x_2 kupónový výnos z menovitej hodnoty na bankový účet investora (1 000 . 0,056) . 10 ks	560,00	Bankové účty	–
	Účtovná hodnota obligácií držaných do splatnosti sa zvyšuje o rozdiel medzi vyšším efektívnym výnosom a nižším kupónovým výnosom	684,60	Dlhodobé dlhopisy držané do splatnosti	–
	Efektívny úrokový výnos obligácie pripadajúci na bežný rok	1 244,60	–	Výnosy z dlhodobého finančného majetku

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
2.	Zvýšenie odloženého daňového záväzku; (684,60 € . 0,19) Účtovná hodnota obligácií: 9 667,00 € Daňová základňa: 8 700,00 € Zdaniteľný dočasný rozdiel: 967 € Predpokladáme, že sadzba dane z príjmov platná v roku splatnosti obligácií je 19 %.	130,07	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti	Odložený daňový záväzok

Prameň: Vlastné výpočty autora.

Odložený daňový záväzok sa zvyšuje o súčin rozdielu efektívneho a kupónového výnosu pripadajúceho na druhý rok.

Tabuľka 4 Účtovanie a oceňovanie obligácií držaných do splatnosti v 3. roku

P. č.	Text	Suma v €	Má dať	Dal
1.	Emitent vyplatil dňa 15. 6 x_3 kupónový výnos z menovitej hodnoty na bankový účet investora (1 000 . 0,056 . 166/365) . 10 ks	254,70	Bankové účty	–
	Účtovná hodnota obligácií držaných do splatnosti sa zvyšuje o rozdiel medzi vyšším efektívnym výnosom a nižším kupónovým výnosom	333,00	Dlhodobé dlhopisy držané do splatnosti	–
	Efektívny úrokový výnos obligácie pripadajúci na bežný rok	587,70	–	Výnosy z dlhodobého finančného majetku
2.	Zníženie odloženého daňového záväzku; (53,68 € + 130,07 €)	183,75	Odložený daňový záväzok	Odložená daň z príjmov z bežnej činnosti
3.	Emitent uhradil 10 ks dlhopisov v menovitej hodnote 1 000 € za kus na bankový účet investora; (1 000 € . 100 ks)	10 000,00	Bankové účty	Dlhodobé dlhopisy držané do splatnosti

Prameň: Vlastné výpočty autora.

Rozdiel medzi vyššou menovitou hodnotou (10 000 €) a nižšou obstarávacou cenou (8 700 €) prestavuje kapitálový výnos pre investora vo výške 1 300 €. Ktorý sa zdaňuje v treťom roku, t. j. v roku splatnosti obligácií.

ZÁVER

V príspevku sme sa zaoberali problematikou účtovného oceňovania obligácií obstaraných na sekundárnom kapitálovom trhu. Obligácie obstarané za účelom ich držať až do splatnosti sa podľa IFRS/IAS ako aj podľa slovenských predpisov účtovania oceňujú pomocou aplikácie modelu zostatkovej hodnoty. V zásade platí, že finančný majetok sa vykazuje v jeho súčasnej hodnote. Pozornosť sme venovali oceňovaniu obligácií s pevným výnosom z kupónu, ktoré boli obstarané za nižšiu trhovú cenu ako ich menovitá hodnota. V tomto prípade efektívny úrokový výnos prevyšuje kupónový výnos z obligácie a rozdielom týchto dvoch výnosových položiek je tzv. nerealizovaný efektívny úrokový výnos, o ktorý sa zvyšuje účtovná hodnota obligácie, a to od dátumu jej obstarania až do dňa jej splatnosti. V opačnom prípade sa účtovná hodnota obligácie znižuje. Základnou požiadavkou pri aplikácii modelov zostatkovej hodnoty je, že účtovná hodnota obligácie sa v deň splatnosti má rovnať menovitej hodnote,

ktorú vypláca emitent investorovi. Uvedená požiadavka bol pri aplikácii autorom navrhnutých modelov splnená.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] BALÁZS, Á. – TARDOS, Á.: *Basel II. és az IFRS összefüggései*. Budapest : PwC Budapest, 2006. 88 o. [cit. 27-10-2010]. Dostupné na internete: <http://www.bank szovetseg.hu/anyag/feltoltott/A_kapcsolat_Base_II_es_IFRS_Balazs_Tardos.pdf>

[2] HRVOĽOVÁ, B. a kol.: *Analýza finančných trhov*. Bratislava : Sprint vfra, 2006. 561 s. ISBN 80-89085-59-8

[3] LITTLEFORD, D. – TOKAR, M. – VLASMAN, A.: *IFRS-ek nagyító alatt*. Budapest : Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., 2006, 984 s. ISBN 963-394-665-4

[4] NAGY, L.: Účtovanie a oceňovanie dlhodobých diskontovaných dlhopisov držaných do splatnosti. In *Ekonomické rozhľady* : vedecký časopis Ekonomickej univerzity. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, roč. 35, 2006, č. 3, s. 290–302. ISSN 0323-262X

[5] NAGY, L.: Účtovné oceňovanie diskontovaných obligácií držaných do splatnosti. In *MEKON 2007* : sborník příspěvků IX. ročníku mezinárodní vědecke konference Ekonomickej fakulty VŠB – Technickej univerzity [CD-ROM]. Ostrava : Ekonomická fakulta VŠB – Technickej univerzity, 21. – 22. únor 2007. ISBN 978-80-248-1324-0

[6] NAGY, L.: Umorovanie transakčných nákladov emitovaných dlhopisov podľa IFRS/IAS. In *Ekonomika, financie a manažment podniku I.* : zborník príspevkov z vedeckej konferencie doktorandov Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave [CD-ROM]. Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity, 15. november 2007. ISBN 978-80-225-2417-9

[7] Nariadenie komisie (ES) č. 1725/2003 z 29. septembra 2003, ktorým sa prijímajú určité medzinárodné účtovné štandardy v súlade s nariadením Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1606/2002 (zmenené a doplnené)

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0872/09 *Nové trendy finančného rozhodovania podniku a ich vplyv na rast trhovej hodnoty*.

VZŤAH MEDZI MOTIVÁCIOU A VÝKONOM PRACOVNÍKOV

RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND PERFORMANCE OF WORKERS

Soňa Nemečková [1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
motivation, stimulation, efficiency, preformance, workers

JEL Klasifikácia
M 59

ABSTRAKT

This paper is focused on motivation and its impact on work performance of employees. Individual performance is contingent not only objective but also subjective factors. Employees' access to work depends on their needs and performance of tasks, which are expected. Paper focuses on the possibility of increasing the efficiency of the workers. It briefly describes the difference between relational and task-motivated leadership style of management and employees. Attention is also paid to the process of creating an incentive program and requirements, which should meet. The last section is devoted to stimulating employees. We emphasize the need for alignment of incentives with the value system of the employee. We consider important that incentives do not act against the motives.

ÚVOD

Motivácia je pojem abstraktný a nie je ju možné priamo pozorovať. Na jej meranie sa najčastejšie využíva pracovný výkon. S pojmom výkon úzko súvisí pojem výkonnosť. Ak vplývame na motiváciu človeka, ovplyvňujeme tým aj jeho výkonnosť. Môžeme ju charakterizovať ako schopnosť jedinca podávať výkon. Konečným cieľom motivácie je čo najintenzívnejšie zvyšovať výkonnosť pracovníkov, a tým pozitívne prispieť k tovrbe výsledku hospodárenia.

VÝKON A VÝKONOVÁ MOTIVÁCIA

Pracovný výkon zamestnanca je vyjadrením množstva kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Podľa Nakonečného (1997, s.226) treba brať ohľad na to, že výkon je determinovaný jednak úrovňou motivácie ale tak isto úrovňou príslušných schopností, takže platí: výkon = schopnosti x motivácia.

Podľa Fuchsovej a Kravčákovej (2004, s.22) je pracovný výkon determinovaný odbornou a osobnou kompetentnosťou (K), motiváciou (M) a technicko – technologickou organizačnou a manažérskou podporou organizácie (Po), a tak rozšírili predošlý vzorec na podobu: Výkon = K x M x Po .

Ako Nakonečný ďalej uvádza, motív výkonu je chápaný ako afektívna dispozícia. Maximum motivačnej tendencie sa potom objavuje pri úlohách strednej obťažnosti a pri

[1] Ing. Soňa Nemečková, sona.nemeckova@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM, Podnikovohospodárska katedra

pozitívnej motivácii (1997, s. 227). Táto hypotéza bola experimentálne overená. Človek je prirodzene viac motivovaný keď je šanca na úspech väčšia ako na neúspech a vyššie motivačné účinky pozitívnej motivácie oproti negatívnej boli popísané v prvej kapitole. Preto by mali byť zamestnancom zadávané reálne splniteľné úlohy a poskytnutá podpora pri ich plnení. Vo výkonovej motivácii sa uplatňujú tri premenné:

1. pohnútka k určitému špecifickému úspechu,
2. očakávanie úspechu.
3. zážitok z úspechu.

Súčasne sa však uplatňuje aj strach z neúspechu. Slabý motív je neaktivizujúci, spojený s nízkymi ašpiráciami, ale nevylučuje fantazijné prežívanie úspechu a túžby po ňom. Obvykle býva dôsledkom opakujúcich sa neúspechov. Strach z neúspechu je v takomto prípade silnou bariérou činnosti pretože je spojený s očakávaním ďalšieho neúspechu.

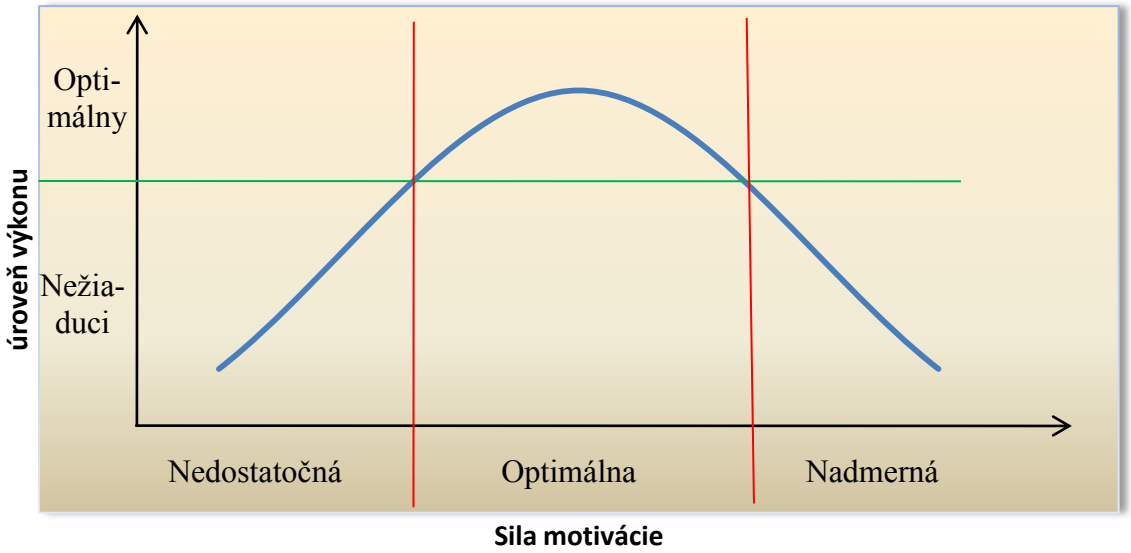
Čím je vyššia úroveň výkonovej motivácie, tým je väčšie aj úsilie o dosiahnutie cieľa a teda aj výkon, ale len pri opatrnej voľbe úloh. Pri nej sa uplatňuje odmietanie rizika, čo znamená, že sú odmietané veľmi ťažké úlohy. Na druhej strane ani veľmi ľahké úlohy nie sú atraktívne, pretože prinášajú len slabý pocit úspechu.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že ľudia so silnou potrebou výkonu preferujú stredne ťažké úlohy a ľudia so slabou potrebou výkonu preferujú buď veľmi ľahké alebo veľmi ťažké úlohy. Zdanlivo nelogický výber úloh u ľudí so slabšou potrebou výkonu sa dá jednoducho vysvetliť. Vzhľadom na strach z neúspechu si volia veľmi ľahké úlohy. Veľmi ťažké úlohy si vyberajú preto, lebo pri nich neúspech tak výrazne neprežívajú.

Podstata motívu výkonu je emocionálna (zážitok z úspechu), ale jeho sila je zoslabovaná inou emóciu, strachom z neúspechu, ktorá tým, že zoslabuje potrebu či motív výkonu, v podstate deaktivuje, ale zodpovedá aj za nižší výkon. Sila motivácie má vplyv aj na posudzovanie pravdepodobnosti dosiahnutiu úspechu a zhodnotenie vlastných schopností. Zamestnanci so silnou motiváciou výkonu svoje schopnosti často preceňujú až kým si neoveria ich skutočnú úroveň.

J.W. Atkinson a D. Cartwright rozšírili model na výkon orientovaného správania o tzv. tendenciu k zotrvačnosti. Uvádza sa v nej, že osoby so strachom z neúspechu, ktoré sú už vo svojom výkonovom správaní utlmené, budú ďalším neúspechom ešte viac utlmené a teda ich motív výkonu bude ešte slabší. Osoby orientované na úspech si svoj motív výkonu ďalším úspechom ešte viac posilnia. Pri neúspechu sa tieto osoby taktiež relatívne zlepšujú, akoby svoj neúspech mali potrebu kompenzovať.

K optimálnemu výkonu vedie primeraná motivácia zamestnanca a môže mať vplyv na jeho vyššiu výkonnosť. Najlepšia motivácia sa docieli vtedy, keď sa zamestnanci stotožnia s pracovnými úlohami a sú presvedčení o ich význame. Ak nie zamestnanec dostatočne motivovaný, jeho výkon je spravidla slabší a neuspokojivý. Nadmerná motivácia tiež nie je žiaduca, pretože môže vyústiť do deštrukcie činnosti a výsledok bude opäť neuspokojivý. Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu znázornil Růžička aj graficky. Z obrázku č. 1 (Růžička, 1992, s.7) vidieť, že práve priemerná motivácia smeruje k žiaducej úrovni výkonu.



Obrázok č.1 Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu

Nájsť optimálny motivačný prístup znamená poznať a posúdiť vzájomnú kombináciu troch predpokladov vzhľadom na aktuálnu situáciu (Adamková, 2006):

- Typ úlohy. Pre každú úlohy existuje iná optimálna úroveň motivácie. Rozlišovať sa dajú napríklad os stupňa samostatnosti či individuálnosti práce a pod.
- Náročnosť úlohy. Optimálnu úroveň motivácie ovplyvňuje aj tento predpoklad. So stúpajúcou náročnosťou by mal klesať podiel motivačných podnetov od nariadeného. Pri takomto type úloh sa prejavuje vyšší podiel úrovne sebamotivácie.
- Typ motivovanosti zamestnancov. Existujú dva základné typy, zamestnanci, ktorí majú tendenciu podávať vysoký výkon skoro vždy a pri každej práci, a na druhej strane tí, ktorým táto potreba výkonu chýba. Práve menovaný druhý typ zamestnancov potrebuje byť výraznejšie motivovaný z vonkajšieho prostredia.

Výkon v pracovnom procese ovplyvňuje viacero determinantov, pričom sa môže jednať o determinanty objektívne alebo subjektívne. Ďalej ich môžeme členiť z hľadiska času na dlhodobé a krátkodobé, pričom môže isť o vplyv priamy alebo sprostredkovaný (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

➢ Medzi **subjektívne faktory** na strane pracovníka patria:

- Individuálne predpoklady, tj. odborné schopnosti, úroveň kvalifikácie, fyzické a duševné vlastnosti.
- Spôsob prijímania podnetov z okolia a reagovanie na ne.
- Úroveň, rozsah, členitosť poznávacích procesov.
- Postoje k pracovnej činnosti, hodnotový systém jedinca, morálny profil, záujmy.
- Motivačná dimenzia, tj. potreby, túžby a ašpirácie.
- Vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov.

➢ **Objektívne faktory** sú na strane organizácie:

- Pracovné podmienky organizácie, štrukturálno – organizačné, technické a technologické.

- Pracovné prostriedky, ako napríklad priestorové riešenie pracoviska, fyzikálne podmienky, psychologicko – sociálne podmienky.
- Manažment.

Okrem uvedených faktorov ovplyvňujú výkon aj **situačné podmienky**, ako napríklad mimopracovné vplyvy, mimoriadne okolnosti či udalosti a podobne.

ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PRACOVNÍKOV

Na zvýšenie produktivity práce nestačí len pochopiť faktory, ktoré aktivizujú pracovnú činnosť, ale je nutné vytvoriť aj systém opatrení na jej zvyšovanie. Ide o proces hľadania a formulovania efektívnych nástrojov, ktoré pozitívne ovplyvňujú pracovnú motiváciu zamestnancov. Sformulované boli základné nástroje zvyšovania pracovnej motivácie (Majtán, 2003, s. 393):

- Motivačný štýl riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese
- Motivačné programy
- Stimulačné systémy

Motivačný štýl riadenia a vedenia zamestnancov

Pri skúmaní pracovnej motivácie sa zistilo, že spúšťacie mechanizmy individuálnej motivácie zamestnanca sú značne závislé od štýlu riadenia a vedenia, ktorý sa uplatňuje v pracovnom procese. F.E. Fiedler sformuloval, na základe rozsiahlych štúdií, dva typy štýlu riadenia a vedenia:

- Vzťahovo motivovaný štýl
- Úlohovou motivovaný štýl

Vzťahovo motivovaní manažéri vidia hlavný motivačný faktor v dobrých medziľudských vzťahoch na pracovisku. Snažia sa predovšetkým vybudovať si dobré osobné vzťahy so zamestnancami a vytvoriť priestor pre slobodné vyjadrovanie názorov.

Úlohovo motivovaní manažéri vidia základný motivačný faktor v tvorbe a aplikácií rôznych metód a podmienok podporujúcich plnenie pracovných úloh. Za motivujúce pokladajú dobré pracovné prostredia a finančnú odmenu. Zamestnancov hodnotia podľa toho, ako prispievajú k úspešnému riešeniu skupinovej úlohy, bez ohľadu na zmenu vzťahov.

Aby zvolený štýl riadenia a vedenia zamestnancov pôsobil motivačne, je nevyhnutné, aby bol v súlade s motivačným profilom zamestnancov a sociálno - psychologickou atmosférou v pracovnej skupine, resp. v organizácii.

Motivačné programy

Motivačný program podniku predstavuje určitý ucelený súbor opatrení, ktorého cieľom je aktívne ovplyvniť pracovné správanie a vytvoriť pozitívne pracovné postoje k podniku u všetkých zamestnancov. Tieto programy môžu byť vypracované pre jednotlivcov i skupiny. V praxi sa ale často pristupuje ku tvorbe tzv. kombinovaných motivačných programov. Motivačné programy majú vyvolávať a usmerňovať pracovnú aktivitu zamestnancov respektíve pracovných skupín prostredníctvom účelovej a vedomej regulácie (Szarková, 2002).

Motivačné programy sa používajú na dosiahnutie trvale vysokej úrovne pracovného výkonu a pomocou nich je možné každý pracovný výkon správne výkonnostne podporiť

a riadiť. Proces ich tvorby je možné zobraziť ako ucelený uzavretý cyklus. Prvým krokom je analýza motivačných činiteľov, ktorá sa spravidla uskutočňuje formou dotazníku. V druhom kroku sa tieto činitele analyzujú a zistí sa, ktoré stimuly najviac ovplyvňujú pracovný výkon zamestnanca. Na základe získaných výstupov sa môže navrhnúť motivačný program. Uvedený proces je nutné cyklicky opakovať a aktualizovať v závislosti od vývoja hodnotovej orientácie zamestnancov, ktorá sa časom mení (Vetráková, 2007).

Obrázok č.2 Proces tvorby motivačného programu

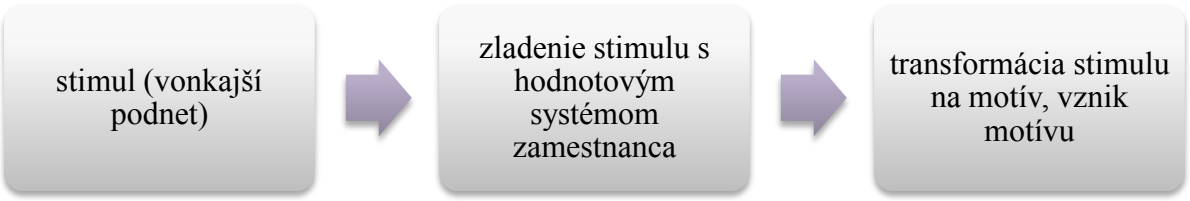
Správne navrhnutý motivačný systém, by mal spĺňať nasledujúce požiadavky (Cascio, 1989, s. 438):

- Jednoduchosť – znamená, že pravidlá motivačného programu by mali byť písané, jasné a pochopiteľné.
- Špecifickosť – je potrebná, aby každý zamestnanec presne vedel čo sa od neho očakáva. Nestačia všeobecné frázy.
- Dosiahnuteľnosť –spočíva v tom, že každý zamestnanec by mal mať primeranú šancu niečo dosiahnuť.
- Merateľnosť – by mala byť aplikovaná v stanovovaní cieľov a úloh, pretože práve tá je základom motivačných systémov.

Proces stimulácie

Stimuly sa nazývajú vonkajšie podnety na povzbudenie alebo aktivovanie motívov. Stimul je, na rozdiel od motívu, objektívny jav a je buď hmotným alebo nehmotným pôsobením na človeka zvonku, ktoré vyvoláva u neho určitú reakciu, pričom jeho poslaním je dosiahnuť určité žiadané správanie človeka. To sa v pracovnom procese prejavuje v prístupe zamestnanca k jeho úlohám a vykonávaným činnostiam (Vetráková, 2007).

Miera motivácie sa u zamestnanca formuje vplyvom vonkajších podnetov (stimulov) a vyjadruje nielen stupeň jeho úsilia zvládnuť a splniť konkrétnu úlohu a podať požadovaný výkon, ale aj stupeň transformácie vonkajších podnetov do subjektívnej individualizovanej podoby. Stimulácia je proces, v ktorom sa uplatňuje cielené pôsobenie vonkajších podnetov na prežívanie a konanie človeka s cieľom zvnútorniť ich (Szarková, 2002, s.58).



Obrázok č.3 Proces stimulácie

Nie každý stimul sa však zmení na motív. Okrem zhody stimulu s potrebami zamestnanca, je podstatný jeho hodnotový systém, osobnostné dispozície a jeho vôľovo - aspiračná úroveň. Jednoduchšie povedané, správanie jedinca je ovplyvnené vonkajšími faktormi v podobe stimulov a zároveň vnútornými faktormi t.j. osobnosťou jedinca.

Motívy pôsobia zvnútra a uspokojujú psychologické potreby, pričom stimuly prichádzajú zvonku a uspokojujú ekonomické potreby. Úlohou stimulov je aktivovanie motívov. Ak stimul neaktivuje potrebný motív, motivácia je neúčinná. Aplikácia motivácie a stimulácie je podmienená podmienkami organizácie, manažérom a motivačným typom zamestnanca. Výsledok pôsobenia rôznych motívov a stimulov sa dá vyjadriť pomocou vektorového súčtu. Dôležité je, aby stimuly nepôsobili proti motívom, ale boli vo vzájomnom súlade, ako vyplýva z obrázku č.4 (Adamková, 2006, s.44).

Pôsobenie stimulov proti motívom

Pôsobenie stimulov v súlade s motívmi

m = motív, s = stimul, v = výsledné pôsobenie

Obrázok č.4 Pôsobenie stimulov a motívov

Ak chce podnik zamestnancov úspešne stimulovať, je dôležité, aby poznal motivačné profily svojich zamestnancov. V opačnom prípade by sa mohlo stať, že sa očakávaný efekt stimulácie nedostaví. Až na základe poznania ich hodnotových systémov by mal pristúpiť k voľbe stimulačných nástrojov.

ZÁVER

Pre spoločnosti je dôležité zabezpečiť také motivačné podmienky a správať sa k zamestnancom tak, aby mali chuť pracovať, podávať požadovaný výkon, a aby v podniku nebola veľká fluktuácia. Spoločnosti venujú pozornosť výberu zamestnancov, ich školeniu, ale dôležité je si kvalitných pracovníkov aj udržať a snažiť sa, aby sa čo najviac s danou firmou stotožnili. Proces motivácie je často zložitý. Nemožno použiť jednotný prístup k motivácii všetkých zamestnancov. Ľudia majú rôzne potreby, hodnoty, preferencie, stanovujú si odlišné ciele a podnikajú rôzne kroky k ich splneniu. Preto, ten istý stimul nemusí ovplyvniť správanie rôznych pracovníkov tým istým, želateľným, smerom. Na druhej strane by vo veľkých podnikoch bolo neprehľadné, neefektívne až nereálne venovať sa každému zamestnancovi zvlášť. V podnikoch sa preto vytvárajú systémy odmeňovania a motivovania zamestnancov, ktoré zatrieďujú pracovníkov to jednotlivých skupín. Napriek tomu sa potreby a význam jednotlivca nesmú podceňovať.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ADAMKOVÁ, H.2006. *Organizačné správanie. Vybraté kapitoly.* Bratislava: Ekonóm, 2006. 167 s. ISBN 80-225-2140-X.
2. CASCIO, W., F. 1989. *Managing human resources*. *Productivity, quality of work life, profits*. 2. vydanie. New York : MacGraw-Hill Publ. Co., 1989. 693 s., ISBN 0-07-010377-1.
3. FUCHSOVÁ, K. - KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie,* Bratislava : IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.
4. MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment.* Bratislava : Sprint vfra, 2003. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.
5. NAKONEČNÝ, M. 1997. *Motivace lidského chování.* Praha : ACADEMIA, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
6. RŮŽIČKA, J. 1992. *Motivace pracovního jednání.* Praha : VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
7. SZARKOVÁ, M. 2002. *Personálny manažment pre prax*. Bratislava : KARTPRINT, 2002. 96 s. ISBN 80-88870-22-4.
8. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov*, Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2007. 190 s. ISBN 978-80-8083-537-8.

Asymmetric Information Phenomenon

Dr. Klaus Östringer, Michael Diederich

1. Asymmetric Information introduction and overview

The neoclassical theory was the benchmark of a huge part of the economical research for almost 30 years. It was founded by Gutenberg in the German-speaking area. [1] The neoclassical theory is only interested in the market as the only form of coordination. The coordination of activities within an company as well as coordination in other forms between companies are not very important in the neoclassical theory. The new institutional economy is mainly engaged with an efficient organisation of institutional arrangements (e.g. organisational structures, planning and controlling systems or contracts), where information and communication play an important role. Looking at it from a corporate's perspective, a possible contractual design could be established between stockholders (principal) and management (agent). A basic model of the principal-agent-theory is therefore illustrated in figure 1.

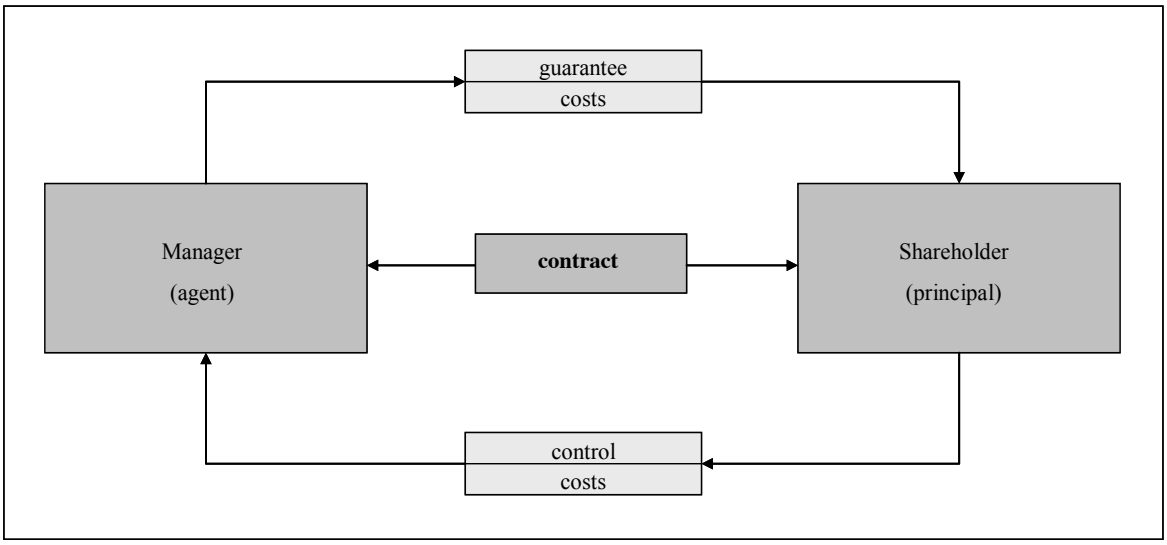


Figure 1: The standard model of the principal-agent conflict[2]

The most important branches are the transaction costs theory, the Property- Rights-theory and the principal-agent theory. [3] All three directions imply opportunistic behaviour and

[1] See: Gutenberg (1929).

[2] See Macharzina (2005), p. 64.

[3] See: at a glance Picot/Dietl/Franck (1997), p. 53-94..
-everything is an own translation of the author

bounded rationality of the protagonists.

The Property- Rights-theory concerns the transmission and - as the case may be - the distribution of acting and disposal rights, where the focus are mainly the legal and institutional basic conditions. The focus of the transaction costs theory is the choice of efficient forms for transmission of the right of disposal between the economical protagonists for organisations.

Criteria are the costs for initiation, agreement, controlling and, additionally, assimilation. The transaction costs theory is often used to explain the development of company networks.[4] The principal-agent theory is closely connected with the transaction costs theory. It is focused on the division of a labour relationship between a client (principal) and contractor (agent) which means on a special form of relationship between economical protagonists. There is only symmetrical information and that is why there is only a few or even none insecurity in transaction in a world of information.

There is a common balance between the market protagonists. This picture is the ideal type of the neoclassic.In the sector of new institutional economy, the assumption of entired information has been given up, so asymmetrical information, insecurity and opportunistically behaviour is used.

2. Different forms of asymmetrical information

Principal-agent-relationships e.g. are between chiefs and employees within a company, between management and directorates of a corporation etc. One person is typically involved in more than one principal-agent-relationship, as well as a principal and a agent. Of course these relationships can overlap and/or possess intersections. Due to the asymmetrical distribution of information different kinds of insecurity can appear. While Arrow[5] differs two forms, namely hidden information (adverse selection) and hidden action (moral hazard), three forms are named in literature.[6] Hidden Characteristics appear before a conclusion of contract between a principal and agent.

---

[4] See: Hess (1999).

[5] See: Arrow, 1986. p. 1184

[6] See: Spremann, 1990, p. 567 et seq

The problem is that the principal does not know the qualities of the agents or the offered service ex ante. There is the risk that he does not choose the suitable candidates. This risk is called the Adverse Selection. Hidden Action is existent, if the principal cannot watch the activities of the agent. For example, the directorate of a corporation cannot consistently control the management of a company. Hidden information is called the risk, if the principal can really watch the activities of the agent but not judge it circumferentially. In both, the case of Hidden Action and the case of Hidden Information knows the principal the result of the activities although but cant estimate if this is the result by the agent or by exogenic factors.

The risk if the agent is utilised this latitude is called Moral Hazard. It appears after the conclusion of contract. The principal might attempt to cross the first both named above problem areas with the reduction of information asymmetry. After the conclusion of contract the principal can try to control the acting of the agent in terms of monitoring to sanction unwanted acting according to the contract rules. Such action control certainly assumes that the principal can watch the acting of the agent and not only the result.

Necessary requirement for the watching is that the principal knows and understand the production function of the agent. An adequate requirement is that the principal has the accession to information about the agent’s behaviour. If the principal has only little influence on the result for a short time in his activities, then we have to focus on the quality characteristics of the technical process and the input.

The relationship between the principals and agents possesses a constitutional debility to that effect that shortfalls of information in account of former are only can be removed with expenditures and costs. Hidden activities and attributes are market imperfections. With this, real capital markets are different by means of the ideal of entire capital markets.

3. The impact on allocation issue

The effects of market imperfection to the topic of allocation are shown in the following. Generally, the following issues can be identified:

The issue of shares is not very significant for business financing as share is normally below 5%. With the task of the theory of asymmetrical information the following explanation for this phenomenon can be adducted. Let us examine a company which considers an initial public offer and where its future profitability is observable for the management, but not the potential share purchasers. The question of how the management places the issue price of the shares at the capital market does come up?

The management will use the initial public offer as a financial resource, if the stock issues generate an amount of money, which is as high as the cash value of future earnings of the company, especially if the company is overrated at the issue price of its profitability.

The consequence of the adverse selection theorem is that hidden attributes and not the observable profitability cause a selection of shares. The consequence of that is that only overrated shares are listed on the stock exchange. "Entrepreneurs with higher expected returns prefer debt over equity. Intuitively, good entrepreneurs are more reluctant to have the investors' share in their success".[7]

That means fatal implications for the efficiency of the issue of shares for business financing: The potential investors have to expect buying overpriced shares of the company. The investors deter to buy shares. Appropriately, the business financing with stock issues does not work. In face of the fact that initial public offerings are the object of multifaceted analyses, this stylised image of asymmetrical information at stock issues will be oversubscribed.

---

[7] See: Hellmann, Stiglitz 1995, 2.

But there is still a try to explain why stock issues do not effect a high investment financing. The enormous demand for initial public offering during the Dotcom-Boom, at the end of the 90s and in 2000, were shaped up afterwards as an expression of the irrational attitude of investors and not as an argument for the efficiency based on of a functional share market for business financing by a rational attitude of investors.

Stock issues play an insignificant role in return; that means that external financing is mainly carried by credits. Adverse selection and moral hazard are the results of asymmetrical information on the credit markets. The reason for that is a serious conflict of interests at credits between investor and capital seeker.

Investors prefer (when given expectation value) a profitability, which is adequate to sink credits. Differences downwards are not good for the investor, as credits are not covered with securities. If there is a difference upwards, investors do not benefit from that, because the contracted payback with charge interests is the limit for payback. In contrast, capital seekers prefer a higher profitability. If they insert their securities, they cannot lose anything downwards. But every Euro that earns the project beyond the contracted payback of charge interests is for the capital seeker. It shows that capital seekers prefer more risky investment projects with their credit as investors.

Therefore, there is an adverse selection and moral hazard: If the risk of parties seeking capital is know to themselves, but not to the investors, then only holders of superior risky projects will then be asked for capital (adverse selection). If the parties seeking capital can choose between risky projects, and the investor cannot watch the choice, risky and with that unprofitable projects for the investors might be chosen by trend (moral hazard).

The function of banks and other financial institutions is to search information (screening) and control credit seekers (monitoring) to delete asymmetrical information as much as possible in order to reduce the resulting problems.

Both forms, either credits or shares, of external financing implicate the earning of market-driven interests within a defined period of time. What is contractually fixed grows directly in another case by the market action. "Debt and equity are sometimes hard to distinguish."[8] We have to differ the financing from borrowed capital and own capital in the grade of the contractual definition of the payment promise to the investors. The Common share and standard credit contract can be understood as an end point of a continuum with possible forms of capital commitment.

The effect of asymmetrical information on capital markets to external financing of risky projects is controversially discussed in the economics literature.[9]

On one hand you have the supporters of the clear model of market economy who believe that market power will drive into an efficient resource allocation[10] on capital markets, without any intervention from the outside. The explanation is: The state does not have an information advantage compared to the investors and therefore there is no improvement of the efficiency with national interventions.

On the other hand, there are economists who opine the thesis of Credit-Rationing.[11]
They argue that capital markets in a laisser-faire status generate a few inefficient investments because of the asymmetrical distributed information. Other economists who are assumed by over lending[12] say that there are asymmetrical information on the capital market. They say that laisser- faire balances on capital markets are marked by the fact that there is a financing of too many investments in risky projects in the macro economical view. These several theories will not be discussed because this elaboration should not be construed extensively, so the editor refers to continuative papers involving this range of topics in this connection.

---

8 See: Myers 2000, 1006.

9 Economic workings which are dealing with this question in the recent past are: Boadway & Keen (2004), Parker (2003) und de Meza (2002).

10 See Nowak (1991), p. 132

11 Classification occur et al. in Clemenz (1986), p. 15 - 19 und Parker (2002).

12 See: Jaffee&Russel, Stiglitz& Weiss and others .
-everything is an own translation of the author

Appendix

Bibliography

Arrow, Kenneth, Agency and the Market, in Handbook of mathematical Economics, Volume III, S. 1183 - 1195

Gutenberg, E (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin.

Hellmann, Thomas; Stiglitz, Joseph 1995: A Unifying Theory of Credit and Equity Rationing in Markets with Adverse Selection. Research Paper, 1356, Graduate School of Business, Stanford University.

Hess, T. (1999): Unternehmensnetzwerke. In: Zeitschrift für Planung, 10. Jg., Nr. 2, S. 225-230.

Macharzina, Klaus (2005): Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden–Praxis, 5th edition, Wiesbaden: Gabler publishing.

Myers, Stewart C. 2000: Outside Equity. In: Journal of Finance, 55 (3), 1005-1037.

Nowak, R. (1991). Gesamtwirtschaftliche Aspekte Von Existenzgründungshilfen Des Bundes und der Länder, Köln.

Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997): Organisation, Stuttgart.

Spremann, Klaus: Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58 jg., Heft 5/6 1988

PRIVATE EQUITY AKO ZDROJ FINANCOVANIA PODNIKOV V ČASOCH RECESIE

PRIVATE EQUITY AS A SOURCE OF CORPORATE FINANCING IN TIMES OF ECONOMY DOWNTURN

Dominik Orfánus[1]

Key words: private equity, crisis, venture capital, investing, small and middle enterprises

ABSTRACT

In my article I focus on the loan-taking problems of corporate sphere in Slovakia in the times of economy downturn. Further, I describe the possibilities and ways how to attract venture capital – especially private equity funds. Later I describe also the ways of exits, which private equity do after some years in the particular business or company. In the last two parts of my article I concern on the history and perspectives of private equity in Central and Eastern Europe region, especially Slovakia.

ÚVOD

Private equity ako forma podnikania, ale aj zdroj (rizikového) kapitálu je v trhovom prostredí Slovenska doposiaľ skôr vzácnosťou ako bežným prvkom. Možno práve hospodárske spomalenie, ktoré prerástlo v hospodársku krízu spopularizuje private equity schému financovania podnikovej sféry. V tejto práci sa preto zameriavam nie len na možnosti financovania podniku touto formou, ale aj na samotné fungovanie private equity ako samostatného modelu podniku. V závere pre osvieženie som vypracoval krátky biznis plán začínajúcej private equity.

FINANCOVANIE PODNIKOVEJ SFÉRY V ČASOCH RECESIE

Prakticky v každej fáze životného cyklu podniku je potrebný cudzí kapitál, ktorý dopĺňa vlastné zdroje financovania. Na Slovensku sa pod cudzím kapitálom naďalej rozumie najmä banková pôžička. Počas hospodárskeho spomalenia sú však banky, najmä tie s nezdravšou úverovou štruktúrou, veľmi opatrné a neochotné požičiavať firemnej sfére, špeciálne malým a stredným podnikom.

Podľa britských novín Financial Times malé a stredné podniky v eurozóne stále viac bojujú s veľkými problémami pri získavaní finančných prostriedkov. Z prieskumu Európskej centrálnej banky vyplýva, že počet zamietnutých žiadostí o úvery pre tieto firmy v druhej polovici minulého roka výrazne vzrástol, pričom

[1] Dominik Orfánus, Ing
Dominik.orfanus@gmail.com
Školiteľ: Doc. Ing. Anna Neumannová CSc.

najväčšie ťažkosti majú podniky v Španielsku.[2] Prieskum tiež ukázal, že v 1. polroku 2009 približne 77 % malých a stredných podnikov dostalo v plnej výške úver od banky, pričom v 2. polroku 2009 sa situácia zmenila a tento počet sa znížil na 75 %. Na rok 2010 zatiaľ neboli publikované relevantné dáta, trend pomalého zlepšovania je však naďalej badateľný.

Bankový sektor je neustále veľmi oslabený, čo radikálne obmedzuje hospodársky rast a má negatívny dopad na poskytovanie úverov pre menšie podniky (do 250 zamestnancov). Podľa údajov Národnej banky Slovenska v máji 2009 celkový objem úverov poskytovaný malým a stredným podnikom mierne narástol, z čoho najvyšší podiel mali úvery poskytované na nehnuteľnosti, kým prevádzkové a investičné pôžičky poklesli.

V zahraničí, najmä v západných a anglo-saských krajinách sa viac ako na financovanie cez banky spoliehajú firmy na financovanie cez kapitálové a finančné trhy, kde sa dajú peniaze získať často lacnejšie. Keďže na Slovensku kapitálový trh prakticky nefunguje, čoho dôkazom sú nepatrné pohyby na bratislavskej burze, najmä stredný podnikateľ nemá na prvý pohľad inú alternatívu ako siahnuť k bankovému úveru.

Slovenský firemný trh začína iba pomaly spoznávať takzvaný venture (rizikový a rozvojový) kapitál. Obmedzený rozvoj tejto formy financovania podniku je zatiaľ spôsobený najmä skostnatenosťou zmýšľania slovenského podnikateľa. Ten chce vlastniť a kontrolovať čo najväčšiu časť firmy a o vstupe nového, strategického investora nechce vo väčšine prípadov ani počuť. Aj keď v konečnom dôsledku by finančná injekcia zveľadila aj jeho časť podniku.

PRIVATE EQUITY FINANCOVANIE

Zatiaľ najbežnejšou, aj keď stále pionierskou formou venture kapitálu na Slovensku je private equity. Pritom poznáme dve formy takéhoto investovania: vo svete bežnejšou formou je private equity fond, ktorý je riadený manažérskou spoločnosťou. Na Slovensku prevažuje forma private equity holdingov, ktoré investujú prevažne vlastný kapitál. Ďalej v texte preto chápme private equity ako synonymum pre obe formy podnikania.

Private equity, zjednodušene povedané, poskytuje peniaze pre ďalší rozvoj firmy výmenou za podiel na základnom imaní firmy. Inými slovami, stane sa obchodným partnerom. Ten disponuje nielen potrebnými financiami, ale aj profesionálnymi manažérmi s dlhoročnou praxou, ktorí dokážu podnik riadiť efektívnejšie. Investor môže v podniku zlepšiť riadenie procesov a nastaviť optimálnu kapitálovú štruktúru. Premysleným zoštíhlením výroby dosiahne úspory nákladov. Často sa stane, že po vstupe private equity investora do spoločnosti sa jej biznis model dostane na vyššiu kvalitatívnu úroveň. Ak je však private equity presvedčená, že starý manažment riadi firmu dobre, nie je dôvod na jeho výmenu a skupina si dosadí iba ľudí – informátorov – v predstavenstve a dozornej rade firmy.

[2] http://ekonomika.sme.sk/c/5245804/male-a-stredne-firmy-v-eurozone-maju-problemy-pri-ziskavani-uverov.html

VSTUP PRIVATE EQUITY DO FIRMY

Cieľ private equity je jasný: čo najvyššie zhodnotenie vložených peňazí. Private equity majú doslova „nos“ na dobré príležitosti a podhodnotené firmy. Vedia vycítiť príležitosti a šance na zárobok, keďže nepozerajú na podnik cez takzvané „odvetvové okuliare,“ ktoré sú často prekážkou pri sanovaní spoločností. Private equity sa na fungovanie obchodnej spoločnosti pozerajú výlučne cez čísla a spôsobilosti firmy generovať cash-flow.

Dostať do začínajúcej či fungujúcej firmy private equity investora nie je také ľahké. Okrem precízne pripraveného konceptu podnikania, príležitostí na trhu, výrobného procesu, marketingových a predajných aktivít si musí podnikateľ obhájiť svoje tvrdenia najmä svojimi výsledkami v minulosti. Ak je firma, ale najmä odvetvie, v ktorom pôsobí pre private equity zaujímavé, začínajú sa rokovania o vstupe do firmy. Okrem vyriešenia podielov, či investovaného kapitálu sa celý proces predlžuje na mesiace až štvrťroky dôkladnou „Due Diligence“ (doslovne obvyklá opatrnosť). V Due Diligence ide o analýzu podniku, predovšetkým v oblasti práva, daní, financií, s cieľom zobraziť silné i slabé miesta podniku a riziká spojené s jeho prevzatím. Due Diligence je dôležitým nástrojom pre stanovenie kúpnej ceny podniku a formulovanie zmluvných garancií.[3] Po dôkladnom preskúmaní firmy private equity investor kupuje podiel vo firme, pričom väčšinou má záujem o strategickú kontrolu – teda kupuje aspoň 51 percent firmy. Injekcia kapitálu tak môže životaschopnému podniku nie len pomôcť z krízy, či platobnej neschopnosti, ale v časoch hospodárskej expanzie je hnacím motorom rozvoja firmy – najmä pri rozširovaní trhov, či portfólia výrobkov.

UKONČENIE INVESTÍCIE PRIVATE EQUITY

Private equity však nie je stabilným, dlhodobým investorom. Priemerná doba zotrvania investície v danom podnikaní je 4 až 5 rokov. Teda po tomto období opúšťa firmu niektorým zo spôsobov exitu. Najčastejšie sa podiel vo firme predáva inému strategickému investorovi – spoločnosti, ktorá chce pôsobiť alebo pôsobí v danom odvetví dlhodobo (tzv. buy-out). Private equity, aby dosiahli najvyšší výnos z predaja, často podnik predávajú spolu s ďalšími podnikmi z rovnakej branže, ktoré majú v portfóliu. Spolu tieto podniky majú vyššiu hodnotu a od kupca môže private equity požadovať vyššiu cenu.

Ďalším možným exitom z podnikania je predať spoločnosť po častiach, teda po homogénnych podnikaniach. Väčšinou ide o rozpredaj podniku, ak už nie je možná jeho záchrana ako celku. Private equity buď predá iba časti, ktoré nie sú pre ňu finančne zaujímavé, alebo všetky súčasti podniku. Minimálny výnos, ktorý vie už pri vstupe do podniku odhadnúť je predaj hmotného majetku – najmä pozemkov a budov.

Veľmi populárnym exitom, najmä čiastkovým, býva umiestnenie akcií firmy na burzu. Ide o takzvané IPO (Innitial Public Offering) – teda prvotné

[3] http://www.roedl.sk/sk/Steuerle-DD.htm

upísanie akcií na burze. Na burze podiely firmy kupujú menší aj väčší investori cez brokerské domy. S akciami sa potom na burze ďalej obchoduje, cena akcií kolíše podľa kondície a popularity firmy. Na burzu private equity zriedka umiestňuje celý podiel vo firme, pretože ak by umiestnil príliš veľa akcií, aby sa vyhol neúspešnému IPO – teda, že by sa neupísali všetky akcie. Na Slovensku je však táto forma zatiaľ úplne tabu. IPO na burze, aj to vo Varšave, má zatiaľ úspešne za sebou iba softwarehouse Asecco Slovakia. O IPO uvažovali Enterprise Investors aj pri elektrodome Nay, ktorý majú v portfóliu.[4] Táto transakcia však bola v čase krízy pozastavená, keďže na varšavskej burze je veľmi slabá likvidita.

Posledným, ale zriedkavým vystúpením z firmy je pre private equity predaj podielu späť pôvodnému majiteľovi resp. manažmentu, ktorý má stále vo firme podiel. Expanzia firmy s pomocou kapitálu private equity umožní pôvodnému jedinému akcionárovi odkúpiť spätne podiel späť z oveľa vyššieho cash-flow, ktorý firma generuje po expanzií. A to napriek tomu, že ho pred pár rokmi násobne drahšie predával private equity.

V niektorých prípadoch doba zotrvania v podnikaní je úplne odlišná ako tradičných 5 rokov. A to najmä v súčasnosti - v posledných dvoch rokoch počas ekonomickej „zimy“. Na jednej strane niektoré private equity boli nútené predávať – aby získali dostatočnú hotovosť na prežitie.

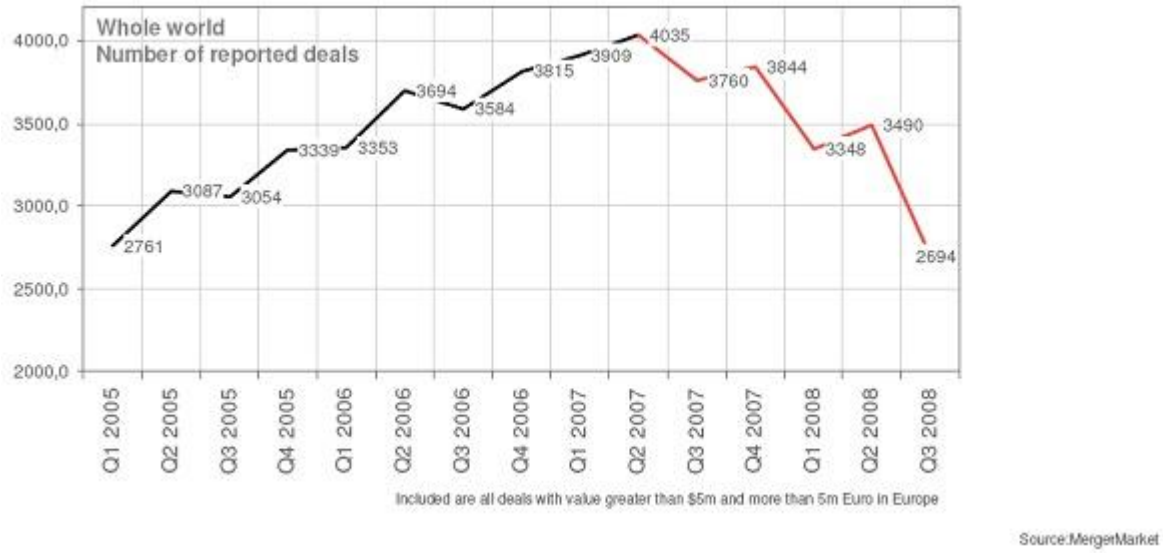
Klasické private equity fondy (pracujúce s peniazmi od bánk, penzijných fondov, poisťovní atď.) predlžujú dobu zotrvania v podnikaní. Aj keď majú peniaze fondu viazané na určité obdobie, snažia sa túto dobu natiahnuť, aby dosiahli lepší výnos. V kríze je totiž predaj aktív za požadovanú vyššiu cenu veľmi obtiažny, až nemožný. Preto sa predpokladané investície budú naťahovať aj na dvojnásobok uvažovanej doby. Pre príklad nemusíme chodiť ďaleko: Enterprise Investors neplánujú v najbližších piatich rokoch predať svoj podiel v najväčšom slovenskom dopravcovi STD Donivo (kúpili ho v roku 2008). Ten bol od minulého leta v reštrukturalizácií, keďže sa dostal do platobnej neschopnosti. Reštrukturalizačný plán súd schválil v marci tohto roku, a STD bude zaťažené vyrovnávaním starých záväzkov veriteľom ešte niekoľko rokov.[5] Firmu v takomto stave sa poľskému investorovi neoplatí predať, keďže by jeho výnos bol pravdepodobne záporný. Za svoju pätnásťročnú históriu Enterprise Investors z vyše stovky obchodov mali iba tri neúspechy.

PRIVATE EQUITY V ČASE HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

Private equity fondy boli jedny z prvých investorov vôbec, ktorí cítili príchod globálnej krízy. Počet obchodov – nákupov, či exitov – sa začal znižovať v druhom kvartáli roku 2007, pričom až na konci leta toho istého roku boli badané prvé znaky hypotekárnej krízy v USA. O rok neskôr – v septembri 2008 sa pádom banky Lehman Brothers oficiálne spustila svetová finančná a hospodárska kríza. Ako vyplýva z grafu, private equity viac predpokladali a predpovedali vývoj ekonomiky, než reagovali na už známe správy a paniku na akciovom trhu.

---

[4] http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/nay-musi-pockat.html
[5] http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2010/cislo-14/std-donivo-nie-je-na-predaj.html



Obrázok 1: Celosvetový počet fúzií a akvizícií vo všetkých sektoroch, 2005 -2008

Prameň: MergerMarket.com

Z obrázku je zrejmé, že koncom roka 2008 poklesol objem obchodov o približne 40%. Pád na začiatku minulého roka sa dá vysvetliť poklesom zisku firiem, ktorý vyvolal ešte rapídnejší pokles hodnoty ich obchodných podielov. To narušilo plány prakticky všetkých private equity fondov, hlavne tých, ktoré majú peniaze už investované (t.j. nakúpili relatívne draho ešte pred krízou). Najhoršie sú na tom fondy, ktorých investičný horizont končí v najbližších mesiacoch, a teda sú nútené nakúpené firmy predať pod cenu. Ich manažéri sa však snažia dohodnúť s investormi o predĺžení investičného horizontu. Na druhej strane fondy, ktoré ešte veľkú časť svojich peňazí neinvestovali, čakajú na ešte výhodnejšie ceny na trhu, pretože nechcú nakupovať príliš draho. Mnohí majitelia firiem totiž ešte stále pýtajú za svoje firmy relatívne vysoké sumy. Táto časť fondov však tiež nemôže čakať večne, keďže ich investičný horizont je tiež obmedzený. Z tohto dôvodu je pravdepodobné, že aktivita private-equity fondov sa opäť zvýši v priebehu tohto, resp. nasledujúceho roka.[6]

Napovedá o tom aj prieskum firmy Deloitte s názvom „Prieskum dôvery investorov v private equity v strednej Európe“. Ten odráža očakávania odborníkov na private equity so zameraním sa na krajiny strednej Európy. Prieskum sa realizuje dvakrát ročne od marca 2003 a jeho výsledky vychádzajú z dotazníkov odoslaných odborníkom na Private Equity v týchto stredoeurópskych krajinách: Estónsko, Litva, Lotyšsko, Poľsko, Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Moldavsko, Bulharsko, Macedónsko, Slovinsko, Chorvátsko, Bosna a Hercegovina, Srbsko, Čierna Hora a Albánsko.

[6] Prezentácia P. Daubner a P. Greenman z Ernst & Young: „Impact of crisis on capital and M&A markets“, 2009

Z prieskumu vyplýva, že dôvera private equity v strednej Európe sa od októbra 2008 pomaly zdvíha. Minulý rok však stále zďaleka nedosahoval nálady spred krízy. Väčšina oslovených private equity manažérov stále očakávala zhoršenie ekonomickej situácie a tento trend by mal pretrvať aj v roku 2010. Menej obchodov znamená viacej aktivít v analyzovaní príležitostí

Z prieskumu však vyplývajú ďalšie zaujímavé zistenia, ktoré môžu aj podnikovej sfére veľa napovedať: V najbližšej dobe očakávajú private equity namiesto získavania nového kapitálu (zakontrahovaných majú dostatočný objem peňazí vo fonde) získavanie nových investícií a reštrukturalizácie podnikov, ktoré už v portfóliu majú. Veľkosť transakcií a investícií by mala zostať rovnaká, prípadne mierne nižšia, čo indikuje ochotu investovať do čoraz menších, ale perspektívnejších, firiem. V prospech väčšieho rozvoja private equity financovania v podnikovej hovoria aj očakávania transakcií, kde jasne prevažujú nákupy pred predajmi. Najväčšiu konkurenciu v nákupoch podnikov naďalej pri private equity budú dominovať trhový lídri, ale ich podiel sa zmenšuje v prospech stredných a malých podnikov a viac ako doteraz sa začína konkurencia prejavovať v oblasti start-upov, čo bola doteraz najmenej lákavá oblasť pre veľkých private equity hráčov. A čo je najzaujímavejšou správou pre slovenské podnikateľské prostredie, private equity sa najviac zameriavajú na oblasť centrálnej Európy (Slovensko, Česko, Poľsko, Maďarsko) – až 79 percent respondentov miery sem. Pobaltské krajiny, Jadran, či východná Európa nie sú pre private equity veľmi lákavé, najmä pre nestabilné politické pomery.

HISTÓRIA PRIVATE EQUITY V STREDNEJ EURÓPE A NA SLOVENSKU

Martin Baláž z akoinvestovat.sk tvrdí, že private equity sa stali v krajinách strednej a východnej Európy významnou zložkou kapitálového trhu, a to aj napriek relatívnej novosti tejto formy financovania podnikov v našom regióne. Dokladuje to na histórií: Európska asociácia rizikového kapitálu (EVCA) odhaduje, že v období rokov 1990 - 2004 sa v krajinách strednej a východnej Európy uskutočnilo vyše 900 investícií vo forme private equity v celkovej hodnote 7 miliárd eur. Investovanie prešlo niekoľkými štádiami. Prvé, doslova pionierske fondy private equity, prišli v rokoch 1990 - 1992 a zamerali sa len na niekoľko vybraných krajín strednej a východnej Európy. V rokoch 1994 - 1995 prišla silná vlna fondov orientujúcich sa na jednotlivé štáty. Tú v rokoch 1997 - 2000 nahradila vlna fondov orientovaných na investície v celom regióne strednej a východnej Európy. Posledná vlna private equity fondov sa viaže na obdobie rokov 2003 - 2004 a zameriava sa tak na jednotlivé krajiny, ako aj na celý región. Dnes v štátoch strednej a východnej Európy pôsobí 77 fondov špecializovaných na investovanie do private equity, ktoré do úspešného konca doviedli vyše 400 investícií. Niektoré z nich už našom regióne uskutočnili niekoľko kompletných kôl investovania a exitu. Mení sa aj štruktúra manažmentu. Kým v prvých rokoch po revolúcii pochádzali manažéri private equity fondov hlavne zo západnej Európy, dnes má väčšina z nich lokálny pôvod a sú dobre oboznámení so situáciou na domácom trhu.[7] Aj keď čísla hovoria o relatívne veľkej aktivite private equity v našom regióne, nemôžeme s M. Balážom súhlasiť. Private equity investori oproti desať tisíckam firiem v tomto regióne vlastnia podiely iba v zlomkoch z nich

[7] http://ako-investovat.sk/index.php/zaciname-investovat/72-fondy/130-privete-equity-v-case-krizy

a teda stále nie sú významným zdrojom kapitálu pre podniky. Podniky v strednej a východnej Európy stále len veľmi konzervatívne pristupujú k financovaniu cez private equity.

Momentálnu „bezvýznamnosť" private equity v našom regióne dokazuje aj staršia publikácia EVCA „*Central and Eastern Europe Sucess Stories*", za rok 2003 sa v krajinách strednej a východnej Európy investovalo v rámci private equity 312 miliónov eur, čo bolo o 28 % viac ako v roku 2002. Najväčšie prírastky zaznamenalo Rumunsko, Česko a Maďarsko. Slovensko zaostalo. Celkový objem investovaného kapitálu zatiaľ nebol veľký a v pomere k HDP predstavuje za celú strednú a východnú Európu len 0,088 % HDP. Na porovnanie: priemer za celú Európu bol 0,254 % HDP a v Británii to bolo dokonca 0,852 % HDP. Private equity sú v strednej a východnej Európy relatívne novým javom a dlhové financovanie private equity sa v tomto regióne objavilo len nedávno.

Drvivá väčšina prostriedkov do private equity sa investovala prostredníctvom špecializovaných fondov. Tie záviseli predovšetkým od prísunu financií od investorov z USA, Kanady a zo starých členských štátov v EÚ. Vo vyspelých krajinách až 50 % zdrojov pochádza z domácej krajiny investície. V krajinách SVE na to ešte nie je vytvorené daňové a legislatívne prostredie, a preto napríklad domáci investori v Česku, Poľsku a Maďarsku poskytli len 21 % zdrojov.

Kým v krajinách strednej a východnej Európy vznikajú domáce finančné skupiny hovoriace si private equity, svetové mená tohto segmentu v regióne sú stále veľmi vzácne. Na Slovensku sa ich našlo tiež iba pár: Warburg Pincus koncom roka 2007 kúpil spoločnosť Centrum.cz Holding, prevádzkovateľa internetových portálov Centrum.cz a Centrum.sk. A v roku 2008 k nim pridal aj slovenský a český Atlas. Warburg vlastnil aj podiely v česko-slovenskej farmaceutickej spoločnosti Zentiva. Ďalší hráč, Apax Partners, zasa pred štyrmi rokmi vstúpil do mediálnej spoločnosti CME, ktorá vlastní televízie Nova a Markíza. Príklady na investície private equity „ľahšej váhy" sa síce hľadajú ľahšie, no ani tých nie je veľa. Poľský Enterprise Investors, ktorý patrí medzi najväčšie investičné skupiny na trhoch strednej a východnej Európy, prenikol na Slovensko začiatkom milénia, keď investoval do vtedajšieho Globtelu (v súčasnosti Orange).[8] A v roku 2005 kúpil sieť obchodov s elektronikou Nay, dopravcu STD Donivo a Kofolu. Momentálne sa pozerá po investíciách v internetovom biznise na Slovensku.[9] Najpočúvanejšie slovenské rádio Expres sa rozbiehalo za finančnej asistencie rakúskeho East Fund Managementu. Po dosiahnutí trhového podielu, ktorý rádiu zabezpečil trvalý prísun peňažných tokov z inzercie, finančný investor v roku 2004 vystúpil. Konzorcium private equity fondov pod vedením firiem Columbia Capital a M/C Venture Partners v tomto roku prevzalo alternatívneho telekomunikačného operátora GTS Central Europe – a s ním aj jeho slovenskú dcéru GTS Nextra. Do rúk francúzskeho investičného fondu Butler Capital Partners sa zasa dostala časť výroby vlákien po humenskom Chemlone, ktorú Francúzi premenovali na Nexis Fibers.

---

[8] G. Jarošová, M. Pažitková: Private equity: Svetové mená na Slovensku? Sporadicky, TREND 42/2008

[9] http://medialne.etrend.sk/internet-spravy/spolumajitel-kofoly-by-chcel-na-internet-mozno-cez-azet-2.html

BUDÚCNOSŤ PRIVATE EQUITY FINANCOVANIA V REGIÓNE STREDNEJ A VÝCHODNEJ EURÓPY

Podiel, ako aj význam private equity financovania by mal rásť. Zahraniční investori majú stále veľký záujem o nízkonákladové, ale rýchlo rastúce ekonomiky v tomto regióne, ktoré v porovnaní so starými členskými krajinami EÚ ponúkajú nadštandardné výnosy. Svoje urobí aj znižovanie rizika a zvyšovanie investičného ratingu krajín strednej a východnej Európy a harmonizácia kapitálových trhov so zvyškom Európskej únie.

V nasledujúcich rokoch sa v našom regióne bude meniť nielen objem, ale aj forma investovania. V 90. rokoch väčšinu investícií vykonávali najmä špecializované fondy rizikového kapitálu, a to v podobe akciových účastí v cieľových spoločnostiach. V prípade akciovej investície však investor musí čakať na svoj výnos niekedy veľmi dlho. Postupne sa však objavujú aj investori (najmä klasické komerčné banky), ktoré do private equity investujú pomocou klasického alebo subordinovaného dlhu. V regióne SVE už pôsobí celý rad mezanínových fondov. Pripomeňme si, že mezanínový kapitál má formu subordinovaného (podriadeného) dlhu. Veriteľovi nedáva právo na prednostné uhradenie pohľadávok v prípade krachu investície, na druhej strane je však mezanínový dlh úročený vyššie ako obyčajný a je možné použiť ho na navýšenie kapitálovej primeranosti dlžníka.[10]

Manažérom private equity fondov to dáva do rúk nový nástroj na štruktúrovanie investičných transakcií. Okrem investícií založených na hodnote môžu používať aj investície založené na cash-flow. Veriteľ tak môže využiť svoj vklad na dosiahnutie pákového efektu (leverage). Okrem toho, že mu z investície budú plynúť úroky a splátky istiny, zároveň môže dosiahnuť výrazné kapitálové zhodnotenie investície. Dlhový komponent obsahovalo viacero investícií v Česku, Maďarsku a Poľsku do telekomunikácií, médií, chemického priemyslu a stavebníctva. Najväčšou investíciou tohto druhu bol leverage buy-out firmy MobilTel v Bulharsku v hodnote 650 miliónov eur.

Prostredie pre rozvoj private equity v krajinách strednej a východnej Európy ešte vôbec nie je ideálne a je v ňom čo zlepšovať. Zdokonaliť treba napríklad daňový režim operácií typu leverage vrátane daňového prostredia pre viacvrstvové štruktúry. Iným problémom sú zákony, ktoré v niektorých krajinách zakazujú prenos transakčAného dlhu do súvahy cieľových spoločností. Napriek tomu je však zrejmé, že operácie typu leverage budú hrať pri transakciách na trhu private equity čoraz väčšiu úlohu.

Domáce private equity skupiny budú na tom o čosi horšie. Keďže nefungujú ako klasické fondy - využívajú najmä vlastní kapitál – postihuje ich osud podobný agresívnym „zapákovaným“ firmám. Teda, že nebudú mať dostatok hotovosti, keďže ju „zožierajú“ zatiaľ nerentabilné, najmä realitné projekty. Horšia dostupnosť úverov sa tak v investíciách private equity skupín prejaví najskôr vyšším pomerom vlastných prostriedkov oproti cudzím zdrojom. Realitné projekty sú na čiernej liste financovania bánk. Obdobne sa zmenil pomer vlastných a cudzích zdrojov pri žiadosti o úver na financovanie klasického investičného private equity projektu. Kým

[10] http://ako-investovat.sk/index.php/zaciname-investovat/72-fondy/130-privete-equity-v-case-kriz

v minulosti boli bežné cudzie zdroje až do 90 percent, teraz je banka ochotná požičať maximálne 70 percent.[11]

V stredno-dobom horizonte sa tak budú podľa môjho názoru aj slovenské private equity skupiny nútené štandardizovať. Teda samy budú formou investície, keď cez svoje banky, prípadne cez lokálne penzijné fondy či poisťovne dokážu zhromaždiť väčší balík prostriedkov a tie výnosne investovať.

ZÁVER

Kríza priniesla na trh podnikov namiesto veľkých a lacných investičných príležitostí, veľkú neistotu a strach z kupovania/predávania podielov podnikov. Private equity majú v tomto prípade navrch, keďže samy držia veľa hotovosti a teda oni rozhodnú, či investujú alebo nie. Malé a stredné podniky v čím horšej finančnej kondícií budú, tým skôr sa „ponúknu“ na predaj private equity. Najmä, ak banky nebudú ústretovejšie v poskytovaní investičných či prevádzkových úverov. Samozrejme rozhodnú aj podmienky na bankovom trhu, kde môže byť práve vysoká riziková prirážka k úroku dôvodom začarovaného kruhu zadlžovania sa.

Private equity však stále viac ako s konkurenciou bánk budú súperiť s mentalitou podnikateľov na Slovensku. Dokiaľ oni nebudú nútení vzdať sa časti firmy, nemôže private equity investor nič robiť. Práve svojimi skúsenosťami by mohol nie len pomôcť firme, ale aj zvýšiť „manažérsku kultúru a zručnosti“ naprieč odvetvím.

Samozrejme s rozvojom private equity ako formy financovania podnikov sú spojené aj viaceré riziká, ktoré vyplývajú zo špekulatívnosti a krátkodobosti investora. Na základe mojej práce však vnímam viac prínosov ako rizík.

[11] G. Jarošová, M. Pažitková: Private equity: Svetové mená na Slovensku? Sporadicky, TREND 42/2008

Zoznam použitej literatúry:

Majdúchová, H. – Neumannová, A.: Podnik a podnikanie. Vydavateľstvo Sprint. Bratislava 2004. 240s. ISBN 80-89085-33-4

Štefan Majtán a kolektív. Podnikové hospodárstvo. Sprint vfra, 2007. 347 s. Nová ekonómia. ISBN 978-80-89085-79-8

Internetové pramene:

www.etrend.sk
www.akoinvestovat.sk
www.ekonomika.sme.sk
www.burzuj.sk
www.medialne.sk
www.roedl.sk
www.enterpriseinvestors.com

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5
Tel.: +421 2 672 95 536 Fax: +421 2 672 95 184

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN IV.

BILDUNG, BERUFSAUSBILDUNG, KOSTEN-/NUTZENBETRACHTUNG[1]

EDUCATION, VOCATIONAL EDUCATION, COSTS-/BENEFIT EVALUATION[2]

Autor: Josef Ostheimer[3]

SCHLÜSSELWÖRTER: Bildung, Berufsausbildung, Ausbildungsmotiv, Humankapital-theorie, Kosten-/Nutzenbetrachtung der dualen Ausbildung.

KEY WORDS: Education, Vocational Education, motiv for apprenticeship, human capital theory, cost-/benefit evaluation of the apprenticeship.

JEL CLASSIFICATION: J 24 / M 53

Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava

Bratislava, 2010

[1] Auszug aus der Dissertation „Konzept zur Kosten-/Nutzenbeurteilung von Berufsausbildungseinheiten im industriellen Umfeld“
[2] Abstract of dissertation thesis „Concept for cost-/benefit judgement of apprenticeships for occupation in the industrial field
[3] Josef Ostheimer; Doktorand am Lehrstuhl für Management, Fakultät für Betriebsmanagement; Wirtschaftsuni-versität in Bratislava. Österreich, E-Mail: sumatra13@gmx.at

ABSTRAKT

Was zeichnet ein Nutzen bringendes Berufsausbildungssystem aus? Mehrere theoretische Ansätze können zur Beantwortung dieser Fragen herangezogen werden, indem sie aufzeigen, welche Faktoren sich zur Erklärung von Ausbildungsangebot und –nachfrage heranziehen lassen, welche Motivlagen die Beteiligten aufweisen und wie sich individuelle, betriebliche und gesellschaftliche Funktionen miteinander abstimmen lassen. Als Basis der Darstellung des Ausbildungsverhaltens dienen die Grundzüge der Humankapitaltheorie sowie weitere ökonomische Erklärungsansätze.

ABSTRACT

What is the benefit of a vocational training system? More theoretical points can be used to answer this question when you ascertain which factors play a role in supply and demand, which motives do the participants have and which individual, corporate and social functions can be consolidated. The basis for the interpretation of the behaviour concerning the vocational training is the human capital theory and further economical explanations.

EINLEITUNG

Die duale Berufsausbildung hat in Österreich einen hohen Stellenwert und ist nach wie vor eine der wichtigsten Säulen des österreichischen Bildungssystems. Rund fünfzig Prozent aller Jugendlichen absolvieren ihre Primärausbildung und treten auf diese Weise in die Erwerbstätigkeit ein.
Die Entscheidung der Unternehmen bezüglich der Ausbildung von Lehrlingen wird von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen maßgeblich beeinflusst. Nur wenn sich die durch die Ausbildung verursachten Kosten mittelfristig für die Unternehmen lohnen und einem entsprechenden Nutzen gegenüberstehen, sind Unternehmen dazu bereit und werden sie es auch zukünftig sein, die zum Teil sehr investitionsintensiven Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen.
Diese, im Vorangegangenen nur kurz skizzierte Thematik ist Gegenstand meiner Dissertation mit dem Titel „Konzept zur Kosten-/Nutzenbeurteilung von Berufsausbildungseinheiten im industriellen Umfeld“. Das Ziel meiner Arbeit ist es, mit dem von mir erstellten Konzept Entscheidungsträgern in Industrieunternehmen die Möglichkeit zu bieten, einen Überblick über das Kosten-/ Nutzenverhältnis der innerbetrieblichen Ausbildung von Lehrlingen zu erhalten. Damit verbunden soll für die Unternehmen eine Möglichkeit geschaffen werden, konzeptbasierend Entscheidungen bezüglich der Fortführung der innerbetrieblichen Ausbildung von Lehrlingen – auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten – fundiert zu treffen.
Unter Berücksichtigung der Vorgaben für die Erstellung dieses „Wissenschaftlichen Beitrages“ werden nachstehende Ausführungen auf folgende Bereiche beschränkt: Differenzierung von Bildung und Berufsausbildung, Klärung des Ausbildungsmotivs für Unternehmen sowie Theoretische Darstellung der Humankapitaltheorie mit ihren Ausprägungen.

BILDUNG, EIN VIELFÄLTIGER BEGRIFF

Im 18. Jahrhundert wurde der Begriff Bildung definiert als ein objektiver Sachverhalt, der zunächst auf die Arbeit an Kunstwerken bezogen ist, und sich durch die anschließende Subjektivierung für das Individuum zu einem inneren Bestand an Formen entwickelt, an welchem sich dieses anhalten kann[4].

Wie lässt sich nun „Bildung“ heutzutage definieren? Aufgrund der sehr komplexen, bildungsspezifischen Zusammenhänge dürfte es einfacher sein, statt der Frage „Was ist Bildung?“, die Frage „Was ist mit Bildung nicht gemeint?“ zu beantworten. Bildung meint nicht, einem Fragenden per Knopfdruck den Erhalt einer Antwort zu ermöglichen. Bedingt durch das Bewusstsein der ungeheuren Wissensvielfalt wächst die Bedeutung des Wissens rund um das eigentliche Wissen. Wesentlich für jenen, der Wissen/Fachwissen benötigt, ist es erkennen zu können, wo gezielt Informationen zu bekommen sind sowie die Fähigkeit zu besitzen, letztere rasch und mit der ausreichenden Genauigkeit zu beschaffen. Daraus ergibt sich auch die Notwendigkeit eines Wissensmanagements.

Das System Bildung hat einen sehr hohen Stellenwert und bietet somit einen großen Diskussionsanreiz. Aufgrund spezifisch abzugrenzender Bildungsinhalte wird Bildung auf vielfältige Art und Weise differenziert, es wird zwischen Allgemeinbildung, betrieblicher

[4] Vgl. Niklas Luhmann: Das Erziehungssystem der Gesellschaft. 3. Auflage. Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main 2002. S. 188.

Bildung und Berufsbildung unterschieden. Eine klare Abgrenzung zwischen diesen drei Bereichen wurde in der Literatur bislang noch nicht bis ins letzte Detail vollzogen.

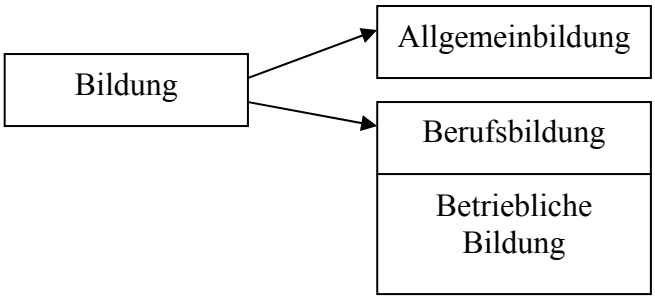


Abbildung 1: Differenzierte Bildungsbereiche[5]

Der moderne Bildungsbegriff ist nicht an Bildungsgut geknüpft, welches von einem humanistischen Ideal ausgeht, sondern orientiert sich an der Lebenstüchtigkeit des einzelnen Individuums, dessen Fähigkeit zur Spezialisierung und der Kurzlebigkeit von Fertigkeiten, Kenntnissen, Fähigkeiten und Wissen. Bildung muss somit dynamisch auf Neues reagieren, ebenso wird von ihr erwartet und gefordert, sowohl in der Form der Allgemeinbildung als auch jener der Berufsbildung verstärkt das Denken in Zusammenhängen zu fördern.[6]
Für alle drei Bereiche – der Bildung, der Berufsausbildung und der Allgemeinbildung – gilt es festzuhalten, dass der Begriff der Bildung zunehmend differenzierter zu betrachten ist. So entscheidet Wissen und Bildung nicht nur über jenen Anteil, den das Individuum für sich selbst im Rahmen von Partizipationen generieren kann, sondern vor allem auch über die Chancen in der Gesellschaft und der Wirtschaft.

Die Bildungsbegriffsdefinition wird in der Literatur unter anderem folgendermaßen dargestellt:

> „Unter Bildung versteht man sowohl den Prozess, in dem der Mensch seine seelisch-geistige Gestalt gewinnt, als auch diese Gestalt selbst (‚innere Bildung'). Darüber hinaus wird auch das Wissen, insbesondere das Allgemeinwissen auf traditionell geisteswissenschaftlichem Gebiet, und mittlerweile auch die berufliche Bildung (mit der Auffassung, dass diese mit ihren Kenntnissen vor allem naturwissenschaftlich-technischer Art einen gleichberechtigten Rang neben der allgemeinen Bildung einnimmt) als Bildung bezeichnet. Gleichwohl wird nach wie vor zwischen Bildung schlechthin, bei der die Freiheit zu Urteil und Kritik im Vordergrund steht, und Ausbildung, der gewissermaßen als ‚Makel' die Anpassung an vorgegebene Verhältnisse anhaften, unterschieden."[7]

Bildung hat, bezogen auf die Berufsaubildung bzw. die Lehre im 21. Jahrhundert zum Ziel, berufliche Handlungskompetenz zu schaffen. Diese bezeichnet die Bereitschaft und Fähigkeit

[5] Eigene Darstellung angelehnt an Herbert Grüner: Bildungsmanagement in mittelständischen Unternehmen: Rahmenbedingungen des Bildungsmanagement. Betriebliche Bildung als Schlüsselressource. Bildungsstrategie und operative Umsetzung. Neue Wirtschaft. Berlin 2000. Seite 4.
[6] Vgl. Herbert Grüner: Bildungsmanagement in mittelständischen Unternehmen: Rahmenbedingungen des Bildungsmanagement. Betriebliche Bildung als Schlüsselressource. Bildungsstrategie und operative Umsetzung. Neue Wirtschaft. Berlin 2000. Seite 3f.
[7] Vgl. Brockhaus, Enzyklopädie. 21. Auflage. Leipzig, Mannheim 2006. Bd.19.

des Menschen, in beruflichen Situationen sach- und fachgerecht, persönlich durchdacht sowie in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln und seine Handlungsmöglichkeiten ständig weiterzuentwickeln[8].

DIE BERUFSAUSBILDUNG

Die Berufsausbildung bzw. Lehre beschränkt sich nicht auf die rein fachliche Ausbildung und umfasst somit wesentlich mehr als die Vermittlung von Fachinhalten. Die, aufgrund der weltweiten Vernetzung und der rascher ablaufenden industriebetriebsspezifischen Prozesse, stetig steigenden Anforderungen an die Fachkräfte haben dazu geführt, dass von den Ausbildungsverantwortlichen vieler Unternehmen die Notwendigkeit, nicht nur den Umfang der Fachinhalte zu vergrößern, sondern einen Schwerpunkt der Ausbildung auf eine hohe Handlungskompetenz der Auszubildenden zu richten, erkannt wurde.

Die Unterteilung der beruflichen Handlungskompetenz erfolgt primär in Fach-, Human- und Sozialkompetenz: Fachkompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit, Aufgabenstellungen selbständig, fachlich richtig sowie methodengeleitet zu bearbeiten und das Ergebnis zu beurteilen. Unter Humankompetenz werden die Bereitschaft und Fähigkeit eines Menschen, als Individuum Entwicklungschancen und Zumutungen in Beruf, Familie und öffentlichem Leben zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln, verstanden. Mit Sozialkompetenz werden Bereitschaft und Fähigkeit der Menschen, mit anderen zusammenzuarbeiten, sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen, bezeichnet[9].

Alle drei Kompetenzen sind als Ziel der Berufsausbildung bzw. Lehre zusammenhängend zu betrachten, da sie sich vielfältig durchdringen. Für die, im Laufe vieler Jahre entstandenen Ausbildungsberufe wurden Ausbildungsrichtlinien und –ordnungen entwickelt, welche im Rahmen des Berufsausbildungsgesetzes und ausgehend von einem Berufsbild, den Menschen im Verlauf der Ausbildung die volle berufliche Handlungsfähigkeit in einem breit angelegten Tätigkeitsbereich vermitteln. Eine weitere Aufgabe der Berufsausbildung besteht darin, die Auszubildenden in die Lage zu versetzen, den sich stetig wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden und damit den Grundstein für ein selbst bestimmtes Leben – verbunden mit der Bereitschaft zur lebenslangen Weiterzubildung - zu legen.

DAS AUSBILDUNGSMOTIV FÜR INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Die meisten Unternehmen betrachten die Ausbildung von Lehrlingen auch aus einer ökonomischen Perspektive heraus, weil sie marktwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen direkt unterworfen sind. Die Entscheidungsträger in Unternehmungen haben dafür Sorge zu tragen, dass alles, was sich auf das Betriebsergebnis negativ auswirkt, verbessert und im Extermfall rationalisiert bzw. abgeschafft wird. Daher können Unternehmen langfristig nur dann Ausbildungsplätze anbieten, wenn sich auch Ausbildungsbereiche unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Kriterien als rentabel darstellen lassen.

[8] Vgl. Alfred Riedl: Didaktik der beruflichen Bildung. 1. Auflage. Franz Steiner Verlag. 2004. S. 24 ff.
[9] Vgl. Volker Heyse, John Erpenbeck, Horst Max: Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. 1. Auflage. Waxmann Verlag. 2004. S. 134 ff.

Eine der wichtigsten Bedingungen für das Erreichen dieser Voraussetzung ist der Umstand, dass ein Lernender/eine Lernende bereits innerhalb der Lehrzeit produktive Tätigkeiten durchführt. Dies ermöglicht den Unternehmen, die Ausbildungskosten pro Lehrling teilweise oder ganz zu kompensieren. Einen wesentlichen Aspekt dazu stellen Förderungen dar, die seitens des Bundes unter Einhaltung bestimmter Kriterien gewährt werden. Entscheidend bleibt jedoch, ob es die betrieblichen Strukturen einem Unternehmen ermöglichen, einen Lehrling parallel zur Ausbildung bereits in einen Produktionsprozess einzugliedern.

Haben Unternehmen die Möglichkeit, wirtschaftlich rentabel auszubilden, benötigen sie Lehrstellenbewerber/Lehrstellenbewerberinnen in der erforderlichen Quantität. Letztere müssen über die, von den Unternehmen geforderten, Qualifikationen und Schlüsselkompetenzen verfügen und ein entsprechendes soziales Verhalten beherrschen.

Daraus wird ersichtlich, dass die Nachfrage nach Lehrstellenbewerbern/ Lehrstellenbewerberinnen maßgeblich auch vom Angebot abhängt. Je mehr Bewerber/Bewerberinnen für die Auswahl von Lehrlingen zur Verfügung stehen, desto mehr Ausbildungsverträge werden letztendlich abgeschlossen werden. Denn für die Unternehmen steigt mit der Anzahl der Lehrstellenbewerber/ Lehrstellenbewerberinnen die Wahrscheinlichkeit, genügend junge Menschen, die den betrieblichen Anforderungen entsprechen, zu finden. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Unternehmen verständlicherweise aus der Weiterbeschäftigung ihrer ehemaligen Lehrlinge einen Nutzen ziehen möchten.

DIE HUMANKAPITALTHEORIE

Die Ausbildungsentscheidung von Unternehmen wird in der Ökonomie hauptsächlich mit den Grundsätzen der Humankapitaltheorie erklärt. Diese behandelt nach dem Nobelpreisträger Gary S. Becker das vor allem in Nordamerika bekannte „On the job training“, welches sich in seinen Grundzügen durchaus auch auf die Fragestellung der Berufsausbildung anwenden lässt[10].

In der Theorie wird das Arbeitsleben – vereinfacht ausgedrückt – in zwei Phasen unterteilt. In der ersten Phase, der so genannten Ausbildungsphase, wird den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Humankapital vermittelt. Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin aufgrund der Dauer seiner/ihrer Ausbildung weniger Zeit mit produktiven Tätigkeiten verbringt und, im Vergleich zu angelernten Hilfskräften, häufig weniger produktiv ist als diese. Wesentlich ist jedoch, dass sich die in Ausbildung befindlichen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen Fähigkeiten aneignen, die es ihnen im Rahmen ihrer Folgetätigkeit ermöglichen, für das Unternehmen produktiv tätig zu sein. Dies bedingt die in der zweiten Phase vorherrschenden Sichtweise. In dieser wird angenommen, dass die Produktivität der gut ausgebildeten Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen besser ist als jener, welche als ungelernte bzw. angelernte Hilfskräfte tätig sind.

[10] Vgl. Gary S. Becker: Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3. Auflage. The University of Chicago Press. Chicago 1993. S. 30.

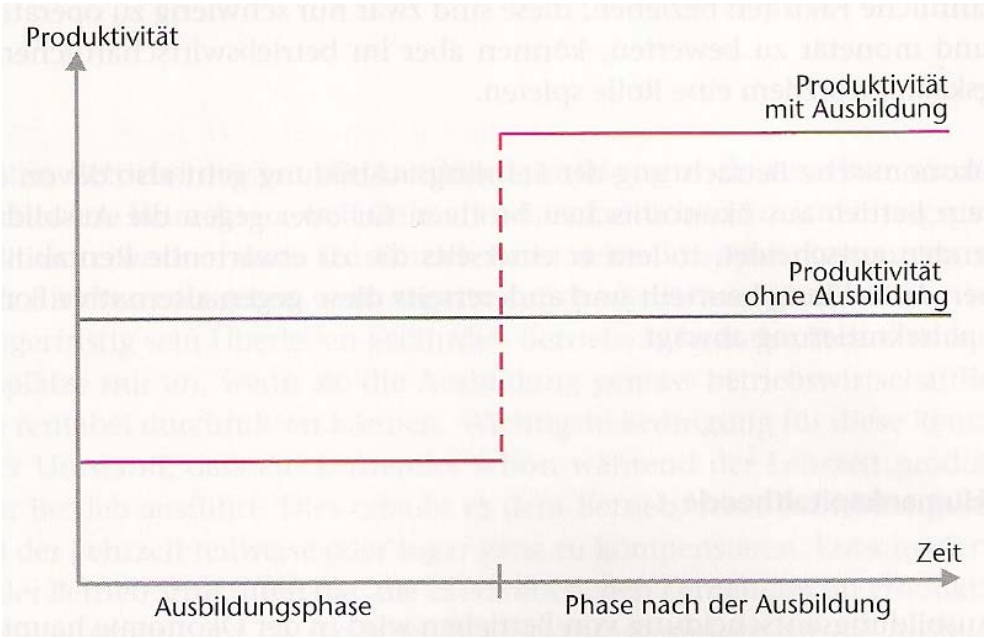


Abbildung 2: Produktivitätsverlauf mit und ohne Ausbildung[11]

Für die Klärung der Frage „Wer trägt die Kosten für die erste Phase und damit für die Ausbildung“, und „Wer erhält den Gewinn, der in der zweiten Phase entsteht“, unterschied Becker zwischen dem generellen und dem betriebsspezifischen Humankapital:

DAS GENERELLE HUMANKAPITAL

Dem „generellen“ Humankapital ordnet Becker die Fähigkeiten eines Arbeiters/einer Arbeiterin zu, in vielen Betriebsbereichen gleichermaßen produktiv eingesetzt werden zu können. Der Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin kann also – unter der Annahme, in einem perfekten Arbeitsmarkt tätig zu sein, - in jedem Betrieb eingesetzt werden. Dort wird er/sie jenes Entgelt erhalten, das seiner/ihrer Produktivität entspricht. Der ausbildende Betrieb ist daher veranlasst, dem ehemaligen Lehrling jenen Lohn zu bezahlen, der dem Marktlohn entspricht, oder hat sich damit abzufinden, dass der ehemalige Lehrling als gut ausgebildeter Facharbeiter/ausgebildete Facharbeiterin das Unternehmen verlässt. In beiden Fällen kann das Unternehmen keinen Ertrag aus der „Investition Ausbildung“ erzielen. Der gut ausgebildete Facharbeiter/die gut ausgebildete Facharbeiterin erhält hingegen den gesamten Ertrag in der Form eines höheren Lohns. Daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmen bei der Annahme so genannter perfekter Märkte nicht bereit wären, in generelles Humankapital zu investieren und daher der/die einzelne Auszubildende seine/ihre Ausbildungskosten zur Gänze selbst tragen müsste.[12]

[11] Vgl. Samuel Mühlemann, Stefan C. Wolter, Marc Fuhrer, Adrian Wüest: Lehrlingsausbildung – ökonomisch betrachtet. Ergebnisse der zweiten Kosten-Nutzen-Studie. Zürich/Chur. Rüegger-Verlag 2007. S. 14.
[12] Vgl. Gudrun Schönfeld, Felix Wenzelmann, Regina Dionisius, Harald Pfeifer, Günter Walden: Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der vierten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld 2010. S. 13.

Bei der dualen Ausbildung wird davon ausgegangen, dass vor allem generelles Humankapital, generiert wird, das heißt der/die Ausgebildete kann nicht nur in dem ihn/sie ausbildenden, sondern auch in vielen anderen Unternehmen einen Arbeitsplatz finden und eingesetzt werden. Unterstützt wird dieser Ansatz dadurch, dass das Lehrzeugnis, das den qualifizierten Abschluss des Kandidaten/der Kandidatin bestätigt, für alle Unternehmen in Österreich gleichermaßen bewertbar ist, da dieses von einer neutralen Stelle, nämlich der Wirtschaftskammer des jeweiligen Bundeslandes, ausgestellt wird.
Dieses Faktum widerspricht den Überlegungen der klassischen Humankapitaltheorie, welche besagt, dass Arbeitgeber primär unter der Voraussetzung eine Investition vornehmen, dass sich das zu erwerbende Humankapital betriebsspezifisch und daher arbeitsplatzrelevant sowie dauerhaft nutzen lässt.
Ausgehend von diesem Widerspruch untersuchten Acemoglu und Pischke, warum Unternehmen dennoch bereit sind, in die Ausbildung von Lehrlingen zu investieren. Ihre Ergebnisse zeigen, dass die Annahme des perfekten Arbeitsmarktes fern der Realität liegt[13]. Mobilitätsbeschränkungen und asymmetrische Informationen führen zunächst dazu, dass die Unternehmen den Facharbeitern/Facharbeiterinnen einen Lohn unterhalb ihrer Produktivität zahlen. Nach einem entsprechenden Einarbeitungszeitraum und einer Produktivitätsverbesserung seitens des Facharbeiters/der Facharbeiterin sind Unternehmen jedoch gefordert und meist auch dazu bereit, marktgerechte Löhne zu bezahlen.

DAS SPEZIFISCHE HUMANKAPITAL

Unter dem Begriff „spezifisches“ Humankapital fasst Becker alle Fähigkeiten zusammen, die der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin aufgrund seiner/ihrer Ausbildung nur in jenem Unternehmen einsetzen kann, in dem er/sie ursprünglich ausgebildet wurde.
Bei dieser Form des Humankapitals profitiert nur jener Ausbildungsbetrieb, in welchem der Facharbeiter/die Facharbeiterin ausgebildet wurde. Auf dem externen Arbeitsmarkt kann der Facharbeiter/die Facharbeiterin keinen Lohn erzielen, daher kann das Unternehmen, in dem der Facharbeiter/die Facharbeiterin seinen/ihren Beruf erlernt hat, einen Lohn unterhalb der tatsächlichen Produktivität zahlen. Da der Facharbeiter/die Facharbeiterin dennoch das Unternehmen verlassen könnte, erhält er zumindest einen Teil der Rendite[14].

DIE PRODUKTIONSORIENTIERTE BERUFSAUSBILDUNG

Im Widerspruch zum Ansatz der klassischen Humankapitaltheorie von Becker wird bei der produktionsorientierten Ausbildung davon ausgegangen, dass die produktiven Leistungen eines lernenden Mitarbeiters/einer lernenden Mitarbeiterin im Wesentlichen die Ausgaben für die Ausbildung decken. Für die Definition der Ausbildungskosten werden daher nur Kosten wie Lohn und Aufwand für Ausbilder/Ausbilderinnen sowie die produktiven Leistungen des Lehrlings herangezogen.

[13] Vgl. Daron Acemoglu, Jörn-Steffen Pischke: Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets. In: The Economical Journal. 1999. S. 3.
[14] Vgl. Masanori Hashimoto: Firm–Specific Human Capital as a Shared Investment. In: The American Economic Review. 1981. S. 475

Basierend auf dieser Definition erfolgt die Annahme, dass die Auszubildenden während ihrer Lehrzeit eine produktive Minderleistung im Vergleich zu angelernten Hilfskräften erbringen, weil sie relativ häufig vom Arbeitsplatz abwesend sind und durch die Ausbildung sowie dem damit verbundenen Aufwand für Fachkräfte Zusatzkosten für das Unternehmen entstehen. Dies führt dazu, dass der Lehrling höchstens jenen Lohn - jene Lehrlingsentschädigung - erhält, die der effektiven Produktivität abzüglich der direkten Kosten entspricht.

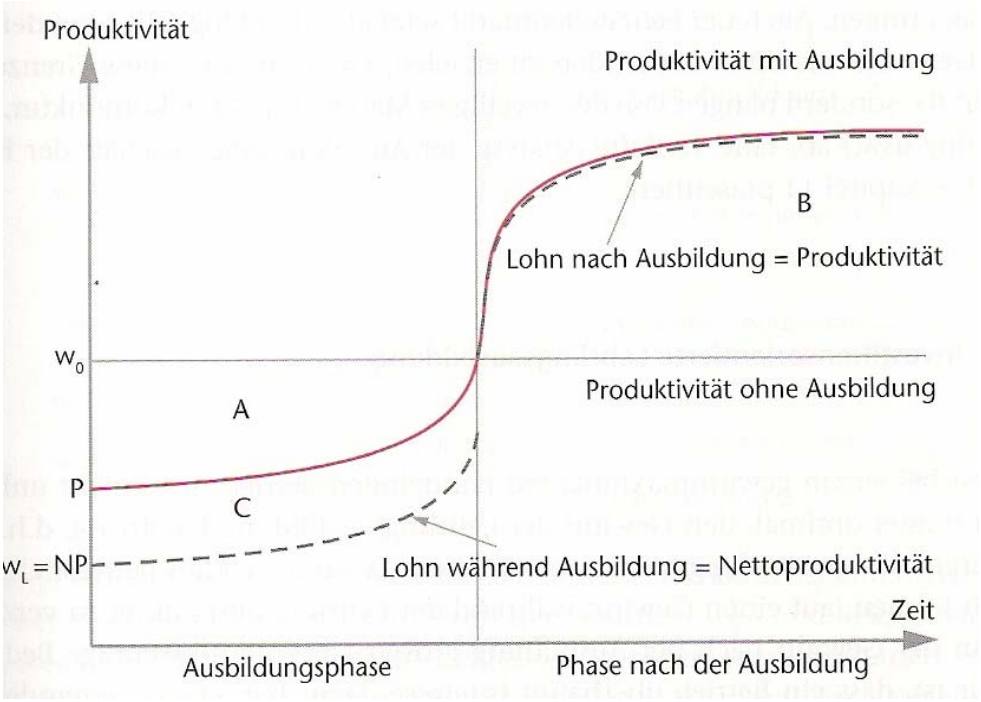


Abbildung 3: Produktionsorientierte Berufsausbildung[15]

Damit sich also im produktionsorientierten Ausbildungsfall die Ausbildung für das Unternehmen lohnt, muss der Lehrling zumindest während eines Teils seiner Lehrzeit qualifizierte Tätigkeiten übernehmen, um den entsprechenden Mehrwert zu schaffen. Erziehungswissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass es gerade für den Erwerb der überfachlichen Kompetenzen entscheidend ist, ob der Lehrling bereits während der Lehre herausfordernde Aufgaben übertragen erhält[16].

DIE INVESTITIONSORIENTIERTE BERUFSAUSBILDUNG

Auch in Unternehmen, die vorrangig auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, ist es nicht Ziel führend, den Gewinn der Lehrlingsausbildung kurzfristig und, damit verbunden, bereits während der Ausbildung zu maximieren. Viel wichtiger ist der Umstand, dass ein Unterneh-

[15] Vgl. Samuel Mühlemann, Stefan C. Wolter, Marc Fuhrer, Adrian Wüest: Lehrlingsausbildung – ökonomisch betrachtet. Ergebnisse der zweiten Kosten-Nutzen-Studie. Zürich/Chur. Rüegger-Verlag 2007. S. 21.
[16] Vgl. Katharina Merki Maag: Überfachliche Kompetenzen als Ziele beruflicher Bildung im betrieblichen Alltag. Zeitschrift für Pädagogik. 2004. 50, 2, 202 ff.

men überhaupt an einer Weiterbeschäftigung der ehemaligen Lehrlinge interessiert ist und die ehemaligen Lehrlinge auch bereit sind, in diesem Unternehmen weiter tätig zu sein.

Bei der investitionsorientierten Ausbildung ist daher die Nettoproduktivität geringer als der Lohn bzw. die Lehrlingsentschädigung. Dies bedingt, dass die Unternehmen in die Auszubildenden investieren. Damit sich aber diese Investition auch aus Sicht der Unternehmen lohnt, muss der ehemalige Lehrling einen Nutzen (Ertrag) für das Unternehmen generieren.

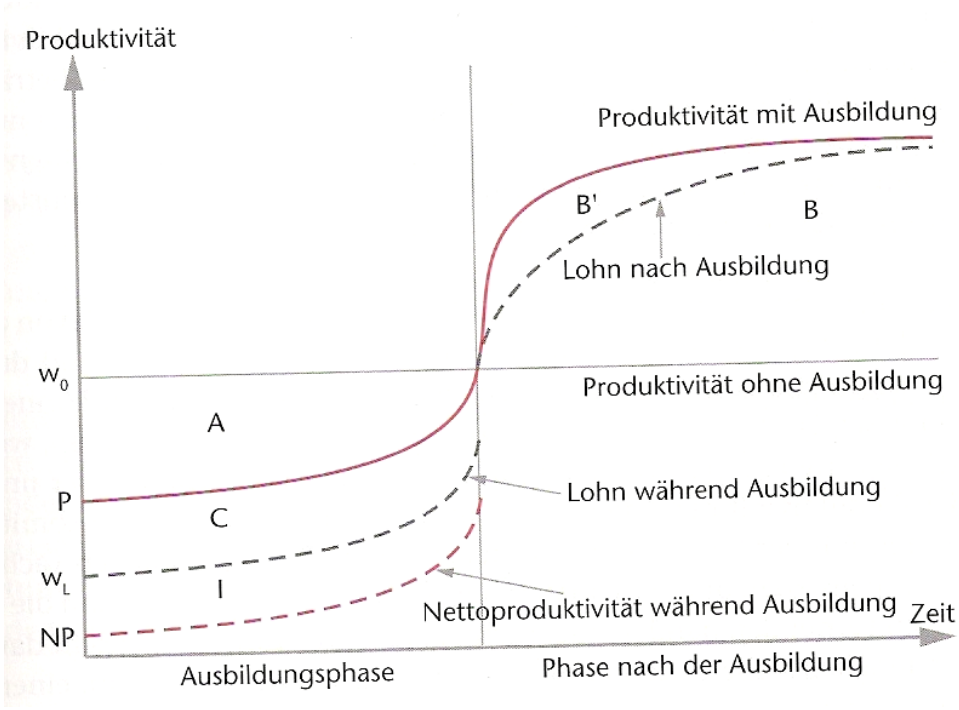


Abbildung 4: Investitionsorientierte Berufsausbildung[17]

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse verdeutlichen die Notwendigkeit, Lehrlinge in Zusammenarbeit mit den Betriebsbereichen auszubilden, weil langfristig betrachtet die Betriebsbereiche von Unternehmungen sehr stark von einer zeitgemäßen Ausbildung profitieren.
Rentabel ist diese Vorgehensweise aus Sicht der Unternehmen jedoch nur dann, wenn sich die Unternehmen kartellähnlich verhalten, daher nur ein und dieselbe Höhe einer Lehrlingsentschädigung bezahlen, die unter dem Wert der Produktivität der Mitarbeiter liegt. Somit können Unternehmen die Ausbildungskosten mit der Lohn-Produktivitäts-Differenz von gut ausgebildeten Facharbeitern/Facharbeiterinnen kompensieren. Hinzu kommt, dass dies auch bei Facharbeitern/Facharbeiterinnen möglich ist, die nicht im eigenen Unternehmen ausgebildet wurden.[18]

[17] Vgl. Samuel Mühlemann, Stefan C. Wolter, Marc Fuhrer, Adrian Wüest: Lehrlingsausbildung – ökonomisch betrachtet. Ergebnisse der zweiten Kosten-Nutzen-Studie. Zürich/Chur. Rüegger-Verlag 2007. S. 23.
[18] Vgl. Dieter Sadowski: Berufsausbildung: Ein Allmendegut, In: C. Badelt: Aphorismen für den sozio-ökonomischen Fortschritt. Frankfurt am Main. 2001. S. 47.

SCHLUSSWORT

Zusammenfassend kann man feststellen, dass das System Bildung einen großen Diskussionsanreiz bietet und sich aufgrund spezifisch abzugrenzender Bildungsinhalte auf vielfältige Art und Weise differenzieren lässt. Es wird zwischen Allgemeinbildung, betrieblicher Bildung und Berufsbildung unterschieden, wobei eine klare Abgrenzung dieser drei Bereiche noch nicht bis ins letzte Detail vollzogen wurde.

Die Berufsausbildung bzw. Lehre umfasst wesentlich mehr als die reine fachliche Ausbildung und damit die Vermittlung von Fachinhalten. Gegenwärtig besteht die Notwendigkeit, Lehrlinge so auszubilden, dass sie über eine hohe Handlungskompetenz verfügen. Diese lässt sich in die Fach-, Human- und Sozialkompetenz unterteilen. Die Fachkompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit, Aufgabenstellungen selbständig, fachlich richtig und methodengeleitet zu bearbeiten sowie das Ergebnis zu beurteilen. Die Humankompetenz steht für die Fähigkeit, als Individuum Entwicklungschancen und Herausforderungen in allen Lebensbereichen zu durchdenken und zu beurteilen sowie eigene Begabungen zu entfalten und Lebenspläne zu fassen. Die Sozialkompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten und sich mit kritischen Aspekten verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen. Wesentlich dabei ist die Befähigung der Fachkräfte, den sich stetig wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden und damit den Grundstein für ein selbst bestimmtes Leben zu legen.

Das generelle Humankapital, welches im Rahmen der dualen Ausbildung generiert wird, kann auch in einem anderen Unternehmen eingesetzt werden. Die Basis dafür stellt das Lehrzeugnis dar, welches von allen Unternehmen gleichermaßen bewertbar ist. Dieses Faktum widerspricht den Überlegungen der klassischen Humankapitaltheorie.

Die Untersuchungen von Acemoglu und Pischke haben gezeigt, dass die Annahme des perfekten Arbeitsmarktes fern der Realität liegt und Mobilitätsbeschränkungen sowie asymmetrische Informationen dazu führen, dass Unternehmen den Facharbeitern/Facharbeiterinnen zu Beginn ihrer Tätigkeit einen Lohn unterhalb ihrer Produktivität zahlen können. Letzterer wird jedoch nach einer entsprechenden Einarbeitungszeitraum und einer Produktivitätsverbesserung auf ein marktgerechtes Niveau angehoben.

Die duale Berufsbildung unterscheidet sich somit hinsichtlich ihrer individuellen, betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Perspektive deutlich. Sie weist aber auch zwischen diesen Sichtweisen einige Gemeinsamkeiten auf und stiftet – im Erfolgsfalle - individuellen Nutzen. Diese Art der Berufsaubildung kann von den Unternehmen produktiv eingesetzt werden und vergrößert im Zuge des Käuferverhaltens, den generellen Wohlstand.

LITERATURVERZEICHNIS

Daron Acemoglu, Jörn-Steffen Pischke: Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets. In: The Economical Journal. 1999.

Gary S. Becker: Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3. Auflage. The University of Chicago Press. Chicago 1993.

Brockhaus, Enzyklopädie. 21. Auflage. Leipzig, Mannheim 2006.

Herbert Grüner: Bildungsmanagement in mittelständischen Unternehmen: Rahmenbedingungen des Bildungsmanagement. Betriebliche Bildung als Schlüsselressource. Bildungsstrategie und operative Umsetzung. Neue Wirtschaft. Berlin 2000.

Masanori Hashimoto: Firm–Specific Human Capital as a Shared Investment. In: American Economic Review. 1981

Volker Heyse, John Erpenbeck, Horst Max: Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. 1. Auflage. Waxmann Verlag. 2004.

Niklas Luhmann: Das Erziehungssystem der Gesellschaft. 3. Auflage. Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main 2002.

Katharina Maag Merki: Überfachliche Kompetenzen als Ziele beruflicher Bildung im betrieblichen Alltag. Zeitschrift für Pädagogik. 2004.

Samuel Mühlemann, Stefan C. Wolter, Marc Fuhrer, Adrian Wüest: Lehrlingsausbildung – ökonomisch betrachtet. Ergebnisse der zweiten Kosten-Nutzen-Studie. Zürich/Chur. Rüegger-Verlag 2007.

Alfred Riedl: Didaktik der beruflichen Bildung. 1. Auflage. Franz Steiner Verlag. 2004.

Dieter Sadowski: Berufsausbildung: Ein Allmendegut, In: C. Badelt: Aphorismen für den sozio-ökonomischen Fortschritt. Frankfurt am Main. 2001.

Gudrun Schönfeld, Felix Wenzelmann, Regina Dionisius, Harald Pfeifer, Günter Walden: Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der vierten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld 2010.

VÝZNAM A POSTAVENIE MSP V SÚČASNOM VÝVOJI HOSPODÁRSTVA SR

IMPORTANCE AND POSITION OF SMEs IN THE CURRENT DEVELOPMENT OF SLOVAK ECONOMY

Martin Pacek[1]

KEY WORDS: employment, entrepreneur, GDP, open economy, trade, SME, world economic crisis

ABSTRACT

SMEs form a significant part of the economy of the Slovak economy, while the gross domestic product or value added accounts for about sixty percent. Changes in business environment with a delay also reflected in the quantitative characteristics of the business sector. Analysis of the status of the SME sector in chronological context to identify the existing trends, the future development and to prepare measures to ensure optimal development. A long time prosperity of Slovak open economy can be ensured only through a functional system of policies and instruments to ensure follow-term vision, which consists in the fact that Slovakia has consistently placed among the countries with the best conditions for business in the European Union.

JEL Klasifikácia: M20

ÚVOD

Malé a stredné podniky tvoria významnú súčasť ekonomiky slovenského hospodárstva, pričom sa na tvorbe hrubého domáceho produktu alebo pridanej hodnoty podieľajú približne šesťdesiatimi percentami. Nezastupiteľnú úlohu má malé a stredné podnikanie predovšetkým v oblasti tvorby pracovných miest, vyváženého regionálneho rozvoja a v zavádzaní inovácií do hospodárskej praxe. Ich význam v národnom hospodárstve spočíva v tom, že sú hnacou silou jeho rozvoja najmä svojou pružnosťou pri prijímaní a využití najprogresívnejších technológií, tvorby pracovných miest a ako hlavný iniciátor rastu životnej úrovne obyvateľstva. So vstupom Slovenska do Európskej únie sa zároveň zvýšia nároky na tento sektor národného hospodárstva vzhľadom k vysokej konkurencii na európskom trhu. Malí a strední podnikatelia vo zvýšenej miere citliví na kvalitu podnikateľského prostredia. Z tohto dôvodu je dôležitou úlohou vlády systematické zlepšovanie prostredia pre podnikanie, čo sa následne premieta do zlepšovania ich konkurenčnej schopnosti na domácom aj európskom trhu.

SITUÁCIA MSP PO ZAVEDENÍ EURA NA SLOVENSKU

Kľúčovým predpokladom zdravého rozvoja podnikateľského sektora je priaznivé podnikateľské prostredie. Zmeny v podnikateľskom prostredí sa s určitým časovým odstupom premietajú aj do kvantitatívnych charakteristík podnikateľského sektora. Analýza stavu

[1] Ing. Martin Pacek, martin.pacek@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc., podnikovohospodárska katedra

sektora MSP v časových súvislostiach umožňuje identifikovať existujúce trendy, predpokladať budúci vývoj a pripravovať opatrenia na zabezpečenie optimálneho rozvoja.

Malé a stredné podniky sú najvýkonnejším motorom každej trhovej ekonomiky[2]. Podľa legislatívy EÚ sa spoločnosť považuje za MSP ak je počet jej zamestnancov nižší ako 250, ročný obrat nepresahuje 40 miliónov Eur (resp. suma ročnej bilancie nepresahuje 27 miliónov Eur)[3] a iné inštitúcie v nej nemajú dominantný vplyv. Do úvahy sa neberú štátom vlastnené spoločnosti, ani spoločnosti vlastnené miestnou správou alebo poľnohospodárske spoločnosti.[4]

Z pohľadu predchádzajúcich očakávaní malých a stredných podnikateľov malo byť hlavnou výzvou roku 2009 úspešné zavedenie eura. Proces zavedenia eura prebehol aj vďaka zodpovednej príprave hladko a bez väčších nedostatkov. Niektoré pozitívne efekty zo zavedenia eura, ako zníženie transakčných nákladov v medzinárodnom styku, lepšia predvídateľnosť, cenová transparentnosť a vyššia kredibilita vo vzťahu k zahraničným partnerom sa prejavili už v priebehu roku 2009, aj keď niektorých podnikateľov negatívne ovplyvnilo výrazné oslabenie mien okolitých krajín. Vplyv zavedenia eura na zvýšenie prílivu zahraničných investícií, zvýšenie exportnej výkonnosti a zrýchlenie hospodárskeho rastu zatiaľ nie je možné hodnotiť, čo je dané jednak prevažujúcim vplyvom krízy na slovenské hospodárstvo v tomto období ako aj dlhodobejším charakterom týchto efektov.

Omnoho väčšie problémy ako zvládnutie zavedenia spoločnej európskej meny však podnikateľom spôsobila globálna hospodárska kríza, ktorá sa s plnou intenzitou prejavovala hneď od začiatku roku 2009. Aj keď slovenská ekonomika nebola zasiahnutá problémami vo finančnom sektore, jej vysoká závislosť od vývoja na hlavných exportných trhoch sa premietla do prudkého poklesu dopytu.

Napriek tomu, že priame napojenie malých a stredných podnikov na exportné trhy nie je v podmienkach Slovenskej republiky až také výrazné, negatívne dopady krízy tento sektor neobišli. Bolo to spôsobené jednak naviazaním významnej časti sektora MSP na dodávky veľkým podnikom, ktoré boli zasiahnuté poklesom odbytu ako prvé, ale aj zhoršujúcim sa prístupom k financovaniu a poklesu kúpyschopného dopytu konečných spotrebiteľov.

Hospodárska kríza ešte viac podčiarkla dôležitosť uskutočnenia pozitívnych zmien v podnikateľskom prostredí, ktoré majú potenciál zefektívniť procesy v podnikateľskom sektore, najmä v oblasti vymožiteľnosti práva, znižovania administratívnej náročnosti podnikania, vysokého odvodového zaťaženia, rozvoja služieb e-governmentu, zamedzeniu negatívnych vplyvov prijímanej legislatívy na podnikateľské prostredie a potláčania praktík klientelizmu a korupcie. Umocnila tiež význam eura ako ochrany pred finančnou krízou a zavedenie eura v SR tak napomohlo zmierniť dôsledky finančnej a hospodárskej krízy pre slovenské hospodárstvo.

---

[2] Strážovská H. a kolektív. 2007. Malé a stredné podniky. Bratislava: Sprint, 2007, 328. s. ISBN 978-80-89085-64-4

[3] Definícia podľa odporúčania Komisie č. 96/280/ES

[4] Strážovská H. a kolektív. 2007. Malé a stredné podniky. Bratislava: Sprint, 2007, 328. s. ISBN 978-80-89085-64-4

POSTAVENIE MSP V EKONOMIKE SLOVENSKA

V roku 2009 sa podľa odhadu Štatistického úradu SR vytvoril hrubý domáci produkt v bežných cenách v objeme 63 331,6 mil. Eur a oproti roku 2008 reálne poklesol o 4,7 % (v roku 2008 zaznamenal rast 6,4 %). V bežných cenách sa medziročne znížil o 5,8 %.

Pridaná hodnota tvorila z vytvoreného hrubého domáceho produktu 57 547,7 mil. Eur pri medziročnom znížení o 4,6 %. Súkromný sektor vytvoril podľa odhadu 93,4 % z hrubého domáceho produktu (o 0,5 p. b. vyšší podiel ako v roku 2008).

Pokles hrubého domáceho produktu súvisel najmä so znížením zahraničného dopytu. Objem vývozu výrobkov a služieb poklesol o 16,5 % a hodnota dovozu výrobkov a služieb o 17,6 %. Domáci dopyt zaznamenal zníženie o 5,8 %. K medziročnému poklesu domáceho dopytu prispeli všetky jeho hlavné zložky. Významný bol pokles výdavkov na tvorbu hrubého kapitálu (o 21,4 %), z toho najmä vysoký pokles zásob. Konečná spotreba domácností medziročne poklesla o 0,7 % a spotreba neziskových inštitúcií slúžiacich domácnostiam o 1,7 % (tvorila 1 % HDP). Medziročný rast o 2,8 % zaznamenala konečná spotreba verejnej správy.

Pokles objemu HDP súvisel s poklesom hrubej produkcie o 10,8 % na 138 670,2 mil. Eur a poklesom medzispotreby o 14,8 % na 81 122,5 mil. Eur. Podiel medzispotreby na hrubej produkcii bol medziročne nižší o 2,7 p. b. a dosiahol 58,5 %.

Podľa predbežných údajov ŠU SR z podnikového výkazníctva sa podiel malých a stredných podnikov (právnických osôb – nefinančných korporácií) na základných ekonomických ukazovateľoch v nefinančnom sektore výrazne nezmenil. Podiel malých a stredných podnikov (právnických osôb – nefinančných korporácií) v nefinančnom podnikovom sektore na hrubej produkcii sa medziročne zvýšil o 0,9 p.b. na 43,1 %, na pridanej hodnote poklesol o 0,5 p.b. na 54,8 % a na zisku pred zdanením poklesol o 1,2 p.b na 57,1 %.

POROVNANIE ŠTRUKTÚRY PODNIKATEĽSKÉHO SEKTORA S EÚ

Štruktúra podnikateľského sektora v SR je do značnej miery podobná štruktúre v ostatných členských krajinách EÚ. Pre porovnanie štruktúry podnikateľského sektora a jeho podielu na zamestnanosti v Slovenskej republike a krajinách EÚ - 27 z hľadiska veľkostnej štruktúry boli použité údaje publikované Eurostatom a Štatistickým úradom SR. Uvedené údaje vykazujú určité odlišnosti, ktoré je potrebné pri vzájomnej komparácii zobrať do úvahy.

Údaje za EÚ – 27 sú zostavené podľa metodiky Eurostatu pre Structural business statistics a pokrývajú odvetvia nefinančnej podnikovej ekonomiky (priemysel, stavebníctvo, obchod, služby – t.j. kategórie NACE Rev. 1.1 C až I, a K). V údajoch za EÚ – 27 sú v prípade SR na rozdiel od ostatných krajín započítané len údaje za právnické osoby – podniky. Z uvedených údajov vyplýva, že z celkového počtu takmer 21 miliónov podnikateľských subjektov v nefinančnej podnikovej ekonomike v krajinách EÚ tvoria MSP 99,8 % (s výrazným zastúpením mikropodnikov 93,7 %) a podieľajú sa na zamestnanosti 67,1 %.

Údaje za SR v nižšie uvedenej tabuľke pokrývajú vybrané odvetvia nefinančnej podnikovej ekonomiky (priemysel, stavebníctvo, veľkoobchod, maloobchod, cestná a nákladná doprava a vybrané trhové služby – podľa SK NACE), za ktoré sú podľa výsledkov podnikového štatistického zisťovania dostupné údaje o zamestnanosti podľa veľkostných kategórií podnikov (vrátane živnostníkov). Podľa prezentovaných údajov tvoria MSP v SR z celkového počtu podnikateľských subjektov vo vybraných odvetviach nefinančnej podnikovej ekonomiky 99,9 % podiel (zastúpenie mikropodnikov predstavuje 94,1 %) a podieľajú sa na zamestnanosti 68,6 %.

Rok 2009 bol pre podnikateľské prostredie charakteristický predovšetkým úspešným nahradením slovenskej koruny spoločnou európskou menou euro a vystupňovaním prejavov globálnej finančnej a hospodárskej krízy v slovenskej ekonomike.

Zavedenie eura kládlo veľké nároky na prípravu v podnikateľskom sektore, čo sa týkalo najmä odvetví obchodu a služieb, v ktorých sú vo zvýšenej miere zastúpení malí a strední podnikatelia. Celkovo možno prípravy na zavedenie eura v podnikateľskom sektore hodnotiť pozitívne, keď veľká väčšina podnikateľských subjektov pristúpila k tejto úlohe zodpovedne. Pozitívny vzťah podnikateľského sektora k zavedeniu eura vyplýval predovšetkým z očakávaných výhod, medzi ktoré možno zaradiť najmä zníženie transakčných nákladov v medzinárodnom obchodnom styku, cenovú transparentnosť, predvídateľnosť a vyššiu kredibilita vo vzťahu k zahraničným partnerom.

Tab. č. 1: Veľkostná štruktúra podnikov v nefinančnej podnikovej ekonomike

		Veľkosť podniku					**Spolu**
		mikro	**malý**	**stredný**	**veľký**	**MSP**	
		(0-9)	**(10-49)**	**(50-249)**	**(250+)**		
EU - 27 *(2007)*	počet podnikov v nefinančnej podnikovej ekonomike (v tis.)	19 556	1 053	227	44	20 836	20 876
	podiel na počte podnikov	*93,7%*	*5,0%*	*1,1%*	*0,2%*	*99,8%*	*100,0%*
	počet zamestnancov v nefinančnej podnikovej ekonomike (v tis.)	44 498	22 482	22 743	43 985	89 723	133 751
	podiel na zamestnanosti	*33,3%*	*16,8%*	*17,0%*	*32,9%*	*67,1%*	*100,0%*
Slovensko *(2009)*	počet podnikov vo vybraných odvetviach nefinančnej podnikovej ekonomiky	418 156	23 197	2 394	589	443 747	444 336
	podiel na počte podnikov	*94,1%*	*5,2%*	*0,5%*	*0,1%*	*99,9%*	*100,0%*
	počet zamestnancov vo vybraných odvetviach nefinančnej podnikovej ekonomiky	326 216	226 210	209 981	349 782	762 408	1 112 190
	podiel na zamestnanosti	*29,3%*	*20,3%*	*18,9%*	*31,4%*	*68,6%*	*100,0%*

Zdroj: údaje za SR: Štatistický úrad SR, podnikové štatistické zisťovanie, register organizácií
údaje za EÚ 27: Eurostat, Structural business statistics

Makroekonomické vplyvy zavedenia eura a vplyvy na zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov nie je možné zatiaľ zhodnotiť, pretože okamžitý dopad finančnej krízy na hospodárstvo je podstatne silnejší ako vplyvy zavedenia eura, ktoré sa prejavia najmä v strednodobom horizonte.

Už v štvrtom štvrťroku 2008, v čase vrcholiacich príprav na zvedenie eura, sa začali v slovenskej ekonomike prejavovať následky globálnej finančnej a hospodárskej krízy, ktorá významnou mierou ovplyvňovala hospodársky vývoj počas celého roka 2009. O intenzite hospodárskej krízy svedčí aj to, že s odstupom času je v globálnom meradle považovaná za najhlbšiu krízu od konca druhej svetovej vojny.

Vývoj slovenskej ekonomiky kríza zasiahla prostredníctvom nepriaznivého vývoja vonkajšieho prostredia. Kríza sa začala na finančných trhoch, postupne sa preliala do reálnych ekonomík vyspelých krajín, pričom globalizovaná ekonomika napomáhala jej šíreniu. Väčšina rozvinutých ekonomík sa dostala do hlbokej recesie a rozvíjajúce sa ekonomiky zaznamenali výrazný pokles ekonomickej aktivity. Svetový obchod sa prepadol a výrazne sa oslabili medzinárodné finančné toky.

Na rozdiel od vyspelých západoeurópskych ekonomík, priame vplyvy globálnej krízy na slovenský finančný sektor boli zanedbateľné, najmä vďaka orientácii slovenských finančných bánk na domácu ekonomiku. Globálna kríza sa však s krátkym odstupom času naplno prejavila v reálnej ekonomike prostredníctvom výrazného poklesu zahraničného dopytu a spotrebiteľskej dôvery. Členstvo v eurozóne sa v dôsledku krízy ukázalo ako dôležitý prvok stability, keď zabránilo silným kurzovým výkyvom, ktoré zasiahli všetky národné meny okolitých krajín.Vláda SR v reakcii na zhoršovanie vývoja ekonomiky a v súlade s výzvu formulovanou v Pláne hospodárskej obnovy Európy z novembra 2008 prijala súbor proti krízových opatrení na podporu reálnej ekonomiky. Ich cieľom je vyhnúť sa hlbokej recesii a prudkému prepadu zamestnanosti a čo najrýchlejšie obnoviť ekonomický rast.

V prvom až treťom štvrťroku 2009 sa HDP na Slovensku reálne prepadol o 5,3%, čo je v kontraste s vývojom v roku 2008, kedy ekonomika počas prvých troch štvrťrokov 2008 rástla o 7,8%. Zhoršovanie vývoja v hospodárstve a prepad zahraničného dopytu sa s časovým posunom začali prejavovať aj na slovenskom trhu práce. Zatiaľ čo v štvrtom štvrťroku 2008 sa iba zastavil predošlý pozitívny vývoj rastu zamestnanosti a poklesu miery nezamestnanosti, údaje za prvý štvrťrok 2009 už ukázali prudké zhoršovanie situácie. Hospodárstvo v prvom štvrťroku 2009 stratilo rovnaký počet pracovných miest, ako bol vytvorený za predošlé štyri štvrťroky.

Slovenské hospodárstvo po výraznom útlme v úvode roka 2009, ktoré bolo spôsobené najmä nižším zahraničným ako aj domácim dopytom začalo prejavovať známky stabilizácie v druhom kvartály, kedy hrubý domáci produkt v medzikvartálnom porovnaní po sezónnom očistení narástol o 2,2 %. Do konca roku 2009 sa postupne zmierňoval aj medziročný prepad hrubého domáceho produktu, až na úroveň 2,6 % vo štvrtom kvartály. Obrat negatívneho vývoja nestal koncom roka aj v sektore priemyslu, kedy priemyselná produkcia dosiahla v mesiaci november po prvýkrát v roku mierny rast a v poslednom mesiaci roka už medziročne rástla dvojciferným tempom, hlavne vplyvom oživenia zahraničného dopytu v automobilovom sektore.

Na základe odborných stanovísk organizácií reprezentujúcich podnikateľský sektor (SOPK, Živnostenská komora, Slovenský živnostenský zväz, Združenie podnikateľov Slovenska, Slovenský zväz výrobných družstiev, Slovenská asociácia malých podnikov) ako aj vyjadrení samotných podnikateľov prostredníctvom prieskumov SOPK môžeme konštatovať pretrvávanie problémov podnikateľského prostredia posilnených aj dopadom hospodárskej krízy v roku 2009 najmä v nasledujúcich oblastiach: problematická vymožiteľnosť práva, charakterizovaná najmä zdĺhavými procesmi bez efektivity pre oprávneného, zložitá, často sa meniaca legislatíva, prijímaná bez analýz dopadu na podnikateľské prostredie, vysoká administratívna náročnosť podnikania a byrokratické zásahy

do podnikania, neefektívnosť verejného sektora, nedostatočná ponuka služieb e-governmentu, pretrvávajúce vysoké odvodové zaťaženie s dopadom na cenu práce, ako aj zložitý a administratívne náročný mechanizmus platby odvodov a podávania súvisiacich dokumentov, pretrvávajúce praktiky klientelizmu a korupcie, zvyšovanie cien výrobných vstupov (energie, suroviny), ktoré zvyšuje náklady firiem a ohrozuje ich konkurencieschopnosť, nedostatok zdrojov pre začínajúcich podnikateľov, zhoršenie platobnej disciplíny odberateľov z dôvodu insolventnosti, zhoršenia dostupnosti finančných zdrojov, nefunkčný kapitálový trh, nedostatočný dialóg vlády a zástupcov MSP o aktuálnych problémoch a fragmentovaný rámec podpory MSP.

Z opatrení, ktoré boli prijaté alebo sa začali realizovať v priebehu roku 2009 sú pozitívne hodnotené predovšetkým:

- zavedenie eura ako národnej meny v SR
- zvýšenie limitu obratu pre registráciu platcu DPH 49 790 Eur
- skrátenie doby vrátenia nadmerného odpočtu DPH na 30 dní (u mesačných platcoch DPH)
- zrýchlenie odpisovania, komponentné odpisovanie, zjednodušenie evidencie pre drobných podnikateľov, ako aj možnosť skupinovej registrácie na DPH a odpočet DPH v neskoršom zdaňovacom období bez penalizácie.
- zvýšenie limitu schémy pomoci de minimis z 200 tis. na 500 tis. Eur.
- poskytnutie prostriedkov pre Slovenskú záručnú a rozvojovú banku a pre Eximbanku na zlepšenie prístupu MSP k financovaniu a podpore slovenského exportu

PODIEL MSP NA ZAMESTNANOSTI

Podľa výberového zisťovania pracovných síl pracovalo v roku 2009 v priemere v národnom hospodárstve SR 2 365,8 tis. osôb, z toho bolo 1 994,7 tis. zamestnancov, 286,5 tis. podnikateľov bez zamestnancov, 81 tis. podnikateľov so zamestnancami a 3,3 tisíc vypomáhajúcich členov domácností podnikateľov.

V medziročnom porovnaní došlo v roku 2009 k poklesu zamestnanosti vo výške 2,8 %. K nižšiemu počtu pracujúcich osôb o 68 tis. prispel pokles zamestnancov o 99,5 tis. (o 4,8 %) na 1 994,7 tis. osôb. Vzrástol počet podnikateľov bez zamestnancov o 32,2 tis. (o 12,7 %) na 286,5 tis., podnikateľov so zamestnancami o 3,1 tis. (o 4 %) na 81 tis. a vypomáhajúcich členov domácností o 0,3 tis (o 10 %) na 3,3 tis. osôb. Podstatný vplyv na pokles zamestnanosti mal najmä pokles pracujúcich v jednotlivých odvetviach priemyslu o 78,8 tis. osôb (o 11 %), pričom v samotnej priemyselnej výrobe sa zamestnanosť znížila o 74,7 tis. osôb (o 11,7 %).

Na základe dostupných údajov ŠU SR je možné posúdiť postavenie jednotlivých veľkostných kategórií podnikov z pohľadu zamestnanosti na základe výsledkov podnikového štatistického zisťovania za vybrané odvetvia nefinančnej podnikovej ekonomiky (priemysel, stavebníctvo, veľkoobchod, maloobchod, cestná a nákladná doprava a vybrané trhové služby). Podľa výsledkov uvedeného zisťovania bol v roku 2009 zaznamenaný medziročný pokles zamestnanosti vo všetkých veľkostných kategórií podnikov. V kategórii malých a stredných podnikov vrátane živnostníkov poklesla zamestnanosť medziročne o 13,4 %, pričom u živnostníkov o 18,2 %, u malých podnikov o 11,3 %, u stredných podnikov o 8,7 %. Zamestnanosť u veľkých podnikov vo vybraných odvetviach zaznamenala pokles o 9,6 %.

ZLEPŠOVANIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTReDIA A ROZVOJ MSP

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. 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.

V podnikateľskom prostredí na Slovensku pretrvávajú v určitých oblastiach problémy, ako napr. problematická vymožiteľnosť práva, často sa meniaca legislatíva prijímaná bez analýz dopadu na podnikateľské prostredie, vysoká administratívna náročnosť podnikania, neefektívnosť verejného sektora, nedostatočná ponuka služieb e-governmentu, vysoké odvodové zaťaženie a administratívne náročný mechanizmus platby odvodov, pretrvávajúce praktiky klientelizmu a korupcie. Riešenie týchto nedostatkov napreduje veľmi pomaly alebo dokonca stagnuje. Spoločným znakom uvedených problémových oblastí v podnikateľskom prostredí je ich komplexnosť a previazanosť na viaceré funkcie verejnej správy.

ZÁVER

Hospodárska kríza na Slovensku priniesla určitý impulz na zintenzívnenie hľadania riešení najcitlivejších miest podnikateľského sektora. V ďalšom období je potrebné zamerať sa na prijímanie koncepčných opatrení z dlhodobého hľadiska pokračovaním v systematickom zlepšovaní podnikateľského prostredia, ktoré má potenciál znovu naštartovať rast hospodárstva a vytvoriť konkurenčnú výhodu našim podnikateľom. Určitým návodom na zlepšovanie podnikateľského prostredia je iniciatíva *Small Business Act for Europe (SBA)*, ktorej cieľom je 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.

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.
Strážovská H. a kolektív. 2007. Malé a stredné podniky. Bratislava: Sprint, 2007, 328. s. ISBN 978-80-89085-64-4
http://ec.europa.eu/small-business/policy-statistics/policy/index_sk.htm
http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/podpora-pre-male-a-stredne-podniky
http://www.nadsme.sk/files/file/prieskumy/konkurencieschopnost_msp.pdf
interné zdroje z Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania
interné zdroje zo Združenia podnikateľov Slovenska

A Global Perspective on the Evolution of Broadband Technology

Michael Paetsch

Key words: Fixed and Mobile Broadband networks; UMTS; LTE; Fixed Broadband Technologies; Advanced Internet Applications; Global Broadband Deployment; (Deutsch): Festnetz- und Mobilfunk Breitbandnetze, UMTS; LTE; Festnetz Breitband Technologien; Zukünftige Internet Anwendungen; Globale Breitband Implementierung.

JEL Classification: F02, L20, O50, O57, R11

Abstract

Fixed and wireless technologies were historically deployed for very different services. Only with the build-up of commercial cellular systems in the beginning of the 80s, wireless became rapidly the dominant access interface for the global voice telephone network. With the inception of the internet, the global provisioning of data at broadband speeds becomes the new concern. The paper analyzes the performance of copper and fiber based fixed as well as mobile technologies in the context of a wide array of advanced future internet services. The complex competitive relationship between fixed and wireless broadband is explored. Finally, the deployment of various fixed and wireless broadband strategies in key developed and developing countries is critically reviewed showing a clear leadership for Asian and Scandinavian countries and a major gap on part of Europe as well as the United States.

1. Introduction

For more than a century, the term of telecommunications was for most people synonymous with having access to a telephone line in order to converse with other people. During the last two decades, two technological trends concurrently evolved, which eventually changed the way mankind is communicating today and tomorrow, most profoundly. Firstly, wireless grew from a once thought small niche service to the primary telephone access network in today's world, and secondly, computers and communications started to merge.[1] It was the latter

Further author information: Doctoral student, Email: m.paetsch@online.de Address: Department of Business Management, Economic University of Bratislava, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava

development that eventually sparked the birth of the internet. While initially confined to military and business applications, the internet eventually conquered the consumers PC – primarily to facilitate the email application. Consumers used their analog telephone lines and modems or ISDN (narrowband digital) connections to access the email server and transfer relatively small amounts of data.[2] It is widely acknowledged that the real breakthrough for - what we now understand as the World Wide Web - came in 1993 with invention of the first graphical browser.[3]

Since then, virtually all kind of content ranging from music and pictures to videos and books had been digitized in order to be able to send, share, consume or broadcast private or professional content around the world. The brisk growth of the internet revolution is fueled by new drivers such as computational power moving into the wireless space via smart phones, television sets which are increasingly internet connected [4] as well as the trend toward cloud computing to name only a few. In light of these developments it is clear that the internet traffic is growing exponentially. As always in the history of telecommunications, the issue of cost and complexity of handling growth in the core of the network appears manageable, while the question of providing broadband access appears to be far more complex. Not only can broadband be delivered via fixed telephone line, cable or wireless technology but within the fixed telephone network twisted wire or fiber optic to the curb or fiber to the home thus representing viable alternatives within the fixed network spectrum. Given the fundamentally different price and performance points of above outlined broadband access solutions, carriers and regulators around the world vary largely in their broadband access implementation strategies. The objective of the paper therefore is to identify differences and commonalities with regard to the adoption of broadband access technologies in major economies around the world.

2. Wire line and wireless technology in its historic context

Ever since the invention of the first telephone in 1877 by Graham Bell, voice communication had a large impact on transforming economies and societies in a profound way.[5] However, given the fact that the network technology was expensive (i.e. deployment of cable, calls had to be connected by operators, etc.), the diffusion of the voice network was very slow indeed and centered predominantly around industrialized countries.

In 1984, about a century after its invention, only 8.23% of the world population owned a telephone access, while countries such as China had as little as 0.27 lines per 100 inhabitants whereas Egypt and Turkey had 1,41 lines and 3,93 lines per 100 inhabitants respectively.[6]

---

[1]) Heldman, *Global Telecommunications*, p.xix.

[2]) Odlyzko, *"Internet traffic growth: sources and implications,"* p.2.

[3]) Andreesen and Bina, "Mosaic Web Browser History – NCSA".

[4]) Sony Television is integrating already YouTube in its products.

[5]) Paetsch, *Mobile Communications in the US and Europe*, p.1.

[6]) ITU, Yearbook of Common Carrier Telecommunications Statistic, 1984.

Although the vision for providing every human being in the world with a telephone access and its direct importance for the economic development of low GDP countries was firmly established, the commercial reality indicated a less favorable development. In 1994, for example, the diffusion of the telephone system increased only by 3.34%, i.e. from above mentioned 8.23% to 11.57% lines per 100 inhabitants. In other words it would have taken close to three centuries to provide 100% access to the world.[7]

Independent of the above described development of the "wired" telephone system, the beginning of the wireless space was marked by the invention of Marconi's first wireless telegraph system which was patented in 1896 in Great Britain.[8] While focused predominantly on providing land to ship communication, Marconi's invention planted the seed for what became later known as radio and eventually TV broadcasting.

However, the "wireless" technology played virtually no role for the evolution of the telephone system. Although large radio base stations with a range of 30-50 km along with a mobile transmitter could be built technically, they all had to share the same spectrum, which allowed for only few simultaneous calls at the same time. Hence, the technology was used predominantly to address the military as well as public service (police, firefighters, etc.) communications needs. In 1947 engineers from the Bell Laboratories provided the technological foundation for today's modern cellular mobile system by devising the concept of cellular radio.[9] Instead of building high powered base stations to cover large areas, the idea behind the cellular design was to break up large cells into many small cells with low powered transmitter. By reusing the same frequency in any other cell, the total capacity of the system could be dramatically enhanced.

While the theory was then well understood, implementing the concept with largely analog technology proofed to be difficult. In 1976, for example, Bell Mobile provided 12 channels for the entire metropolitan area of New York with more than 20 million people to serve 543 customers with 3700 on the waiting list.[10] Given the interest of the consumers in the mobile service, analog cellular systems were rapidly improved by the beginning of the 80s and were able to carry millions of subscribers. It is important to note, that the large telecommunication companies at this time viewed the mobile technology as a mere add-on to their existing telephone network. The thought that the wireless network could replace the fixed network appeared inconceivable.[11]

The foundation for true mass market mobile communication was laid in the early 90s with the deployment of the second generation (2G) fully digital systems.[12] While early systems were

---

[7]) ITU, Yearbook of Common Carrier Telecommunications Statistic, 1994

[8]) Simons, *GEC REVIEW,* p.37-55.

[9]) Herein, mobile cellular telephone systems primarily set up for vehicular communication are referred to as cellular systems.

[10]) Lee, *Mobile Cellular Telecommunications Systems*, p.27

[11]) Gans, *et.al*., *"Handbook of Telecommunications Economics".*

[12]) Belk, "*Three Topics that Continue to Be Misunderstood by the Wireless World*", p.6.

largely car mounted, handheld phones eventually became the predominant choice to access these systems further enhancing the usability. The unparalleled success is firmly based on two factors: standardization and dramatic advances in the development of low cost high powered semiconductors.

In 107 years after the invention of Graham Bell, only 11,57% of the world's inhabitants had a phone line, since 1984 approximately 75% of the world's 6.7 billion population has a telephone access till to date.[13] Especially impressive is the performance of developing countries. China, for example, could increase its phone penetration from 0.25% phone penetration in 1984 to 2,24% in 1994 and to 69 % (1bn) in 2011. Similarly, India could increase its phone penetration to 75% in 2011.[14] With phone prices and service prices continuing to fall, it can be predicted that close to 100% of mankind will have a telephone connection by 2020. An objective that appeared virtually impossible only two decades ago[15], was realized by a powerful wireless technology.

3. The evolution of broadband delivery platforms

With the huge success of the internet, the focus of the telecommunications industry - and here especially the wire line carrier – increasingly shifted to the provisioning of data. Initially, data access was provided by the traditional telephone network, i.e. narrowband network such as the telephone line along with a modem or a simple ISDN access.

As the term broadband suggests, it comprises of networks, more specifically network technologies and or devices that provide higher data speed than above described narrowband networks. After some discussion, the term broadband eventually was defined in 2004 by the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) as networks with a transmission speed in excess of 256 Kbps for downstream traffic and 64 Kbps for upstream traffic.[16] Broadband was initially only associated with fixed or wire line networks. The reason here fore is based on the fact that at the time of the internet rollout the second generation digital cellular networks had only very limited capacity for handling data. General packet Radio Service (GPRS), introduced in 2001, provided an effective mobile data network speed of about 21 Kbps, which could be increased later through better coding schemes to about 50 Kbps, although the theoretical speed was 171,2 Kbps. GPRS was followed by the Enhanced Data rates for GSM Evolution (EDGE) technology, which was introduced towards the end of 2004 and allowed for the first time theoretical speeds of 473 Kbps.

Second generation wireless systems, such as Groupe Spécial Mobile (GSM), were virtually only designed to handle voice traffic and despite numerous improvements to handle data as described above, 2G can only be described as mobile narrowband systems. This only changed with the introduction of the third generation (3G) mobile communications systems, herein

---

[13]) ABI Research, 2010

[14]) Duffy, *"India will overtake China as world's largest mobile market in 2013"*

[15]) Dizard, *The coming information age*, p.1.

[16]) OECD, 2004

referred to as Universal Mobile Telecommunication Systems (UMTS).[17] These systems for the first time were able to deliver effective broadband speed over wireless networks.[18]

Hence, the International Telecommunications Union (ITU) redefined, respectively widened the term "broadband" to encompass both, fixed as well as mobile technologies and networks which provide a transmission speed of equal or greater than 256 Kbps.[19,20] This definition continues to be widely accepted throughout the world as of today. However, with broadband speeds developing toward transmission speed of 100 Mbps (via fiber optic access), it becomes clear that a new and more meaningful terminology is required in order to further differentiate the large transmission space between 256 Kbps and 100 Mbps more effectively.

It becomes apparent that although broadband is a defined term; there are many technical solutions and strategies to introduce broadband technologies with widely different performance into the global markets. As outlined in figure 1, wired and wireless broadband performance differs markedly and even within the wired broadband segment there are substantial differences with regard to the transmission speed.

With regard to the fixed broadband segment, deployment of broadband can be distinguished into three sub segments: firstly, DSL deployment via existing telephone network, secondly deployment via newly installed fiber optic cables (Fiber To The Curb (FTTC), Fiber To The House (FTTH)), and finally deployment over existing cable networks. Most European wire line carriers deploy fixed broadband over their existing telephone network using Digital Subscriber Line (DSL), Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL) and even Very-high-bit-rate Digital Subscriber Line (VDSL) technology. Although ADSL2 plus provides network speeds up to 20Mbps and VDSL up to 50 Mbps, effective speed delivered to the customer depends highly with the length of the subscriber loop, i.e. the distance from the switch to the premises of the customer. All DSL technologies, in particular ADSL/VDSL are showing substantial drops in transmission speed, with subscriber loops longer than 2 KM. Hence, ADSL/VDSL is largely deployed in densely populated cities.

In the USA, on the other hand, the average subscriber loop is normally substantially longer than in Europe, which is why cable operators as well as wire line carriers increasingly deploy fiber either to the central switch only so called FTTC or directly into the customer premises so call FTTH.[21] It interesting to note that in the USA internet access via cable shows a clear dominance over DSL. Some Asian countries, notably South Korea and Japan aggressively build FTTH networks. The large divergence in effective broadband access speed and its relation to mobile broadband will be discussed in great detail in the next chapter.

---

[17]) The conceptual work for the Universal Mobile Communication System started already in 1990, but was amended constantly as to fulfill new requirements. See: Paetsch, *Mobile Communications in the US and Europe*, p.111.

[18]) Holma and Toskala, *WCDMA for UMTS Radio,* p.25

[19]) International Telecommunication Union, 2005

[20]) International Telecommunication Union, 2006

[21]) Jay, "*An Overview of International Fiber to the Home Deployment"*, p.1-6.

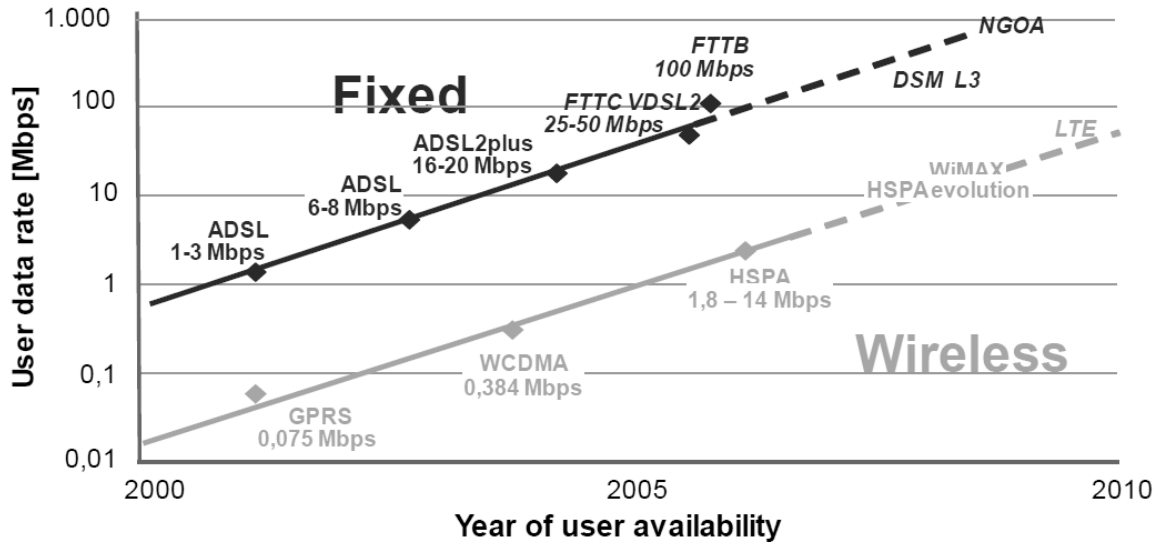


Figure 1: Broadband Fixed vs. mobile access development

Source: Kvalvag, 2009

With regard to the mobile broadband connection, it is important to state that only 3G networks (i.e. UMTS) deliver broadband speed under the above definition. With the introduction of High-Speed Downlink Packet Access (HSDPA), these speeds of several Mbps appear feasible thereby opening the space to data intensive applications such as streaming. The actual network usage correlates highly with the introduction of the first user friendly devices, so called smart phones [22], which allowed mobile customers to effectively use the internet in a mobile setting. It becomes apparent that larger variety of smart phones coinciding with falling prices and higher network speeds will help to adopt an accelerating subscribers growth for 3G networks (see figure 2) similar to the 2G network build up.[23]

[22]) The breakthrough for smart phones, i.e. devices build for mobile computing as well mobile voice, arguably came with the introduction of the Apple i-phone.

[23]) Holma and Toskala, *WCDMA for UMTS Radio*, p.xv.

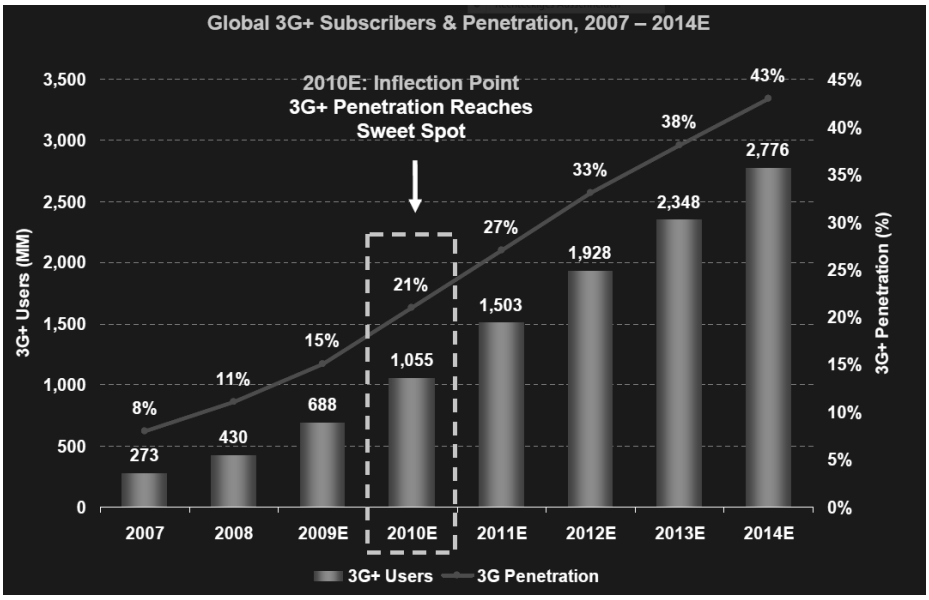


Figure 2: Global 3G + Subscribers & Penetration, 2007 - 2014E

Source: Morgan Stanley, 2009

Especially in countries with a high internet as well as mobile penetration, it is clear that even 3G or UMTS is not sufficient to meet the exponential traffic increase and the growing expectation for higher network speeds on mobile networks on part of the customers. Some US mobile networks have seen a 5000% increase in absorbed network capacity between 2006 and 2009, after the inception of smart phones.[24]

At the end of 2009, the next generation high-data mobile network called LTE (Long Term Evolution) was first switched on in Scandinavia. Importantly, LTE will increase network speed by a factor of about 10 (see figure 2), reduce latency and spectral efficiency by a factor of 2 to 4. As with the upgrade path from GSM to UMTS, LTE will require the deployment of an entire new radio network. LTE comprises a simpler architecture with less building blocks and designed to handle all IP traffic. Interestingly, the US with its high broadband internet penetration is for the first time on the forefront of commercial LTE rollout.

Interesting insights can be derived by comparing the global fixed broadband access growth rate with the corresponding growth in mobile broadband access. As shown in figure 2, 3G is currently at the inflection point of the S-curve with a base of 688 million 3G subscribers by the end of 2009. This contrasts with only 578 million fixed broadband subscribers by the end of 2009.[25] Importantly, it is estimated that by the end of 2014 close to 2.8 billion consumers subscribe to a mobile 3G broadband service, whereas only 720 million subscribers will subscribe to fixed broadband services.[26]

---

[24]) Paczkowski, *Digital Daily*.

[25]) Research and Markets, p.43.

[26]) Scott, *Vertical News*, p.21.

It becomes apparent that on a global level, mobile broadband will become the dominant access technology. The reason here for lies in the historic build out of the telecommunication networks as described in chapter 2. While the industrialized countries have a comparatively high fixed network deployment level that could be upgrade to carry internet traffic, large countries in Asia and Africa had an extremely low penetration of fixed network. As stipulated above, the communications gap in these countries was closed through the deployment of digital cellular technology. It is therefore apparent that countries such China and India, for example, will have to rely heavily on mobile broadband as the only means to access the internet. An in-depth discussion of the varying fixed and mobile global broadband deployment strategies will be presented in the chapter 5.

However, even in countries with well-established fixed network infrastructure mobile and fixed broadband technologies are starting to compete directly. An interesting case here fore, is Austria one of the most advanced countries with regard to mobile broadband in Europe.

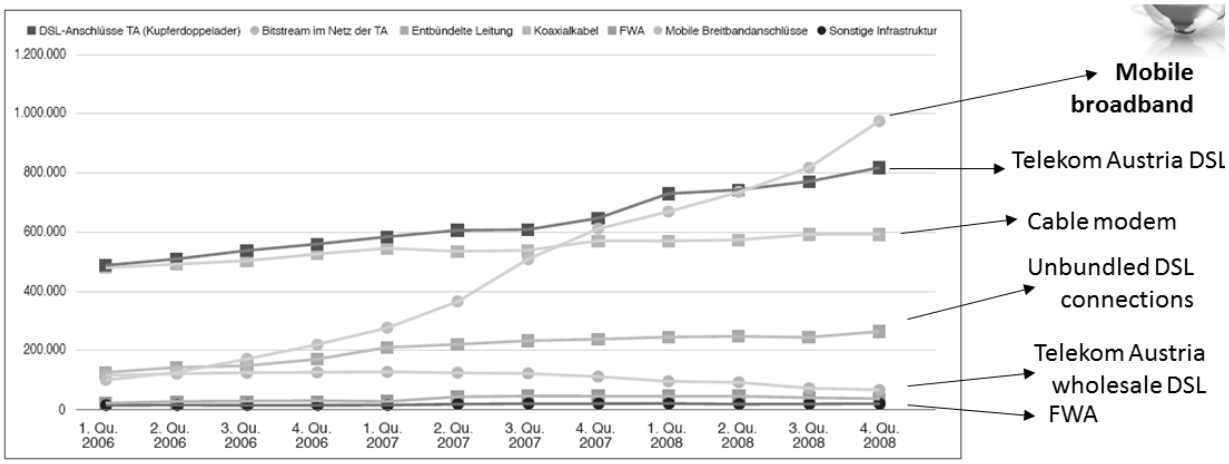


Figure 3: Development of Broadband Access in Austria

Source: Kendall and Kerr, 2009

As can be depicted from figure 3, the Austrian consumer uses all broadband technologies – cable modem, DSL and mobile broadband. However, since the beginning of 2007, about 70% of all new broadband connection used mobile technology, of which 75% were used a stand-alone or only broadband access.[27] This poses the question regarding the relationship between fixed and mobile broadband technologies. To this extend, there has been extensive discussion regarding the complementary or substitution relationship between fixed and mobile networks without conclusive answers.[28] [29] [30]

[27]) Mariani, *Analysys Mason*.

[28]) Albon, *"Fixed-to-Mobile Substitution",* p.309-322.

[29]) Vogelsang, *"The relationship between mobile and fixed-line communications"*, p.4-17.

[30]) Hőffler, *"Cost and benefits from infrastructure Competition"*, p.401-418.

However, it can be concluded from the above stated facts that although mobile broadband continues to grow into the dominant global broadband access, the currently wide performance gap especially between fiber based and mobile broadband access performance appears unbridgeable in the foreseeable future. Hence, it appears to be important to consider the key applications that drive the internet of the future in chapter 4.

4. Key applications driving the internet of the future

Internet and thereby broadband is a relatively new technology, driven in the beginning largely by the changing need of a fast growing customer base, accessing the internet practically only via personal computers. As can be derived from figure 4, there has been a correlating interplay between increasing diffusion of the internet on one hand, and evolving new usage and application scenarios on the other hand.

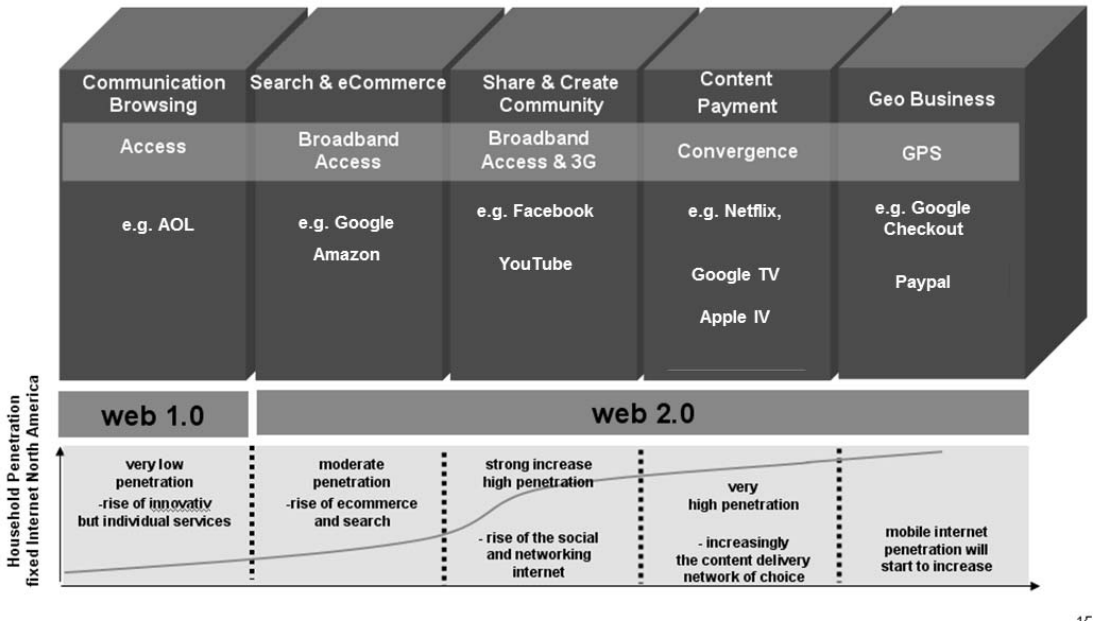


Figure 4: Evolution of internet service categories as function of internet diffusion level.
Source: Author

While simple email messaging services are compatible with narrowband data speeds, search engines and subsequent access of large number of more rich websites as well as the fast rising online business via e-shops require higher data speed for a positive user experience. With increasing household penetration in the industrialized countries and here especially the USA, social media and personal media platforms [31] started to take off. The internet is currently entering a new field of content distribution, i.e. the organization of professional content

[31]) The most prominent platforms in these two areas are Facebook and YouTube respectively

distribution via so called content delivery networks (CDN) and platforms capable of storing and streaming high-quality professional, i.e. commercial content.[32]

Underlying this development, is the trend of what is called personal on-demand or non-linear television. It changes, in essence, the broadcasting model as it was known for decades. Instead of broadcasting networks determining when to broadcast a particular segment of content, progressively more the consumer determines when he wants to see which content. This fundamental concept starts to encompass all kinds of content such as TV network programming, movies and video internet service sites.

In this context, it is important to realize that the television set will be enhanced with an online interface, thereby allowing access to on-demand content directly and thereby potentially bypassing cable operators and other service providers. As a consequence hereof, an increasingly high-definition content with subsequently high transmission speed requirements of about 10-15 Mbps will be streamed continuously through the access network. Related here to, is the rapidly growing concept of online gaming. Instead of being processed through a dedicated game console, online gaming of the future may not require any dedicated CPU any longer. Instead, games will be hosted and played by large centralized platforms and the games will be simply streamed via IPTV.

Likewise, developments are underway as to integrate personal videoconferencing software into online HDTV television sets.[33] It would therefore be readily possible to conduct instant person to person video conferencing. Other data intensive applications are all services involving cloud computing. The basic idea behind cloud computing is to store all user data in one or more central data bases, which then can be accessed at any time by all kind of devises such as PC, Internet Protocol Televisions (IPTVs), Smart phones, etc. via a large variety of fixed and mobile networks.

It should be noted that all above applications were driven by using PC/Laptops and that fixed broadband access was the primary way to connect to the internet. With the inception of smartphones provided for the first time a good user experience in accessing the internet via the mobile network. The mobile internet ecosystem is essentially following the same application path as shown in figure 4. Although handling “normal” data traffic such as email, music download, etc. posed no real challenge to the mobile network, it remains to be seen whether 3G and even LTE networks can provide sufficient capacity at an acceptable price level to allow for intensive streaming application in high-density areas.

It appears that the answer to this question is and continues to be of fundamental importance in explaining the widely different strategies regulators and operators around the world adopt with regard to their respective fixed/mobile broadband deployment plans.

---

[32]) Netflix and Hulu are two examples for such professional platforms.

[33]) Skype, for example, is planning such a service and has signed already agreements with leading television set producer.

5. Broadband deployment strategies

In order to understand the different broadband strategies of various countries, it is helpful to first of all understand the status quo of the broadband penetration in selected countries. As shown in Figure 5, the US leads worldwide in absolute the fixed broadband access, followed by Japan, Germany, France, UK, Korea, Italy and Canada.

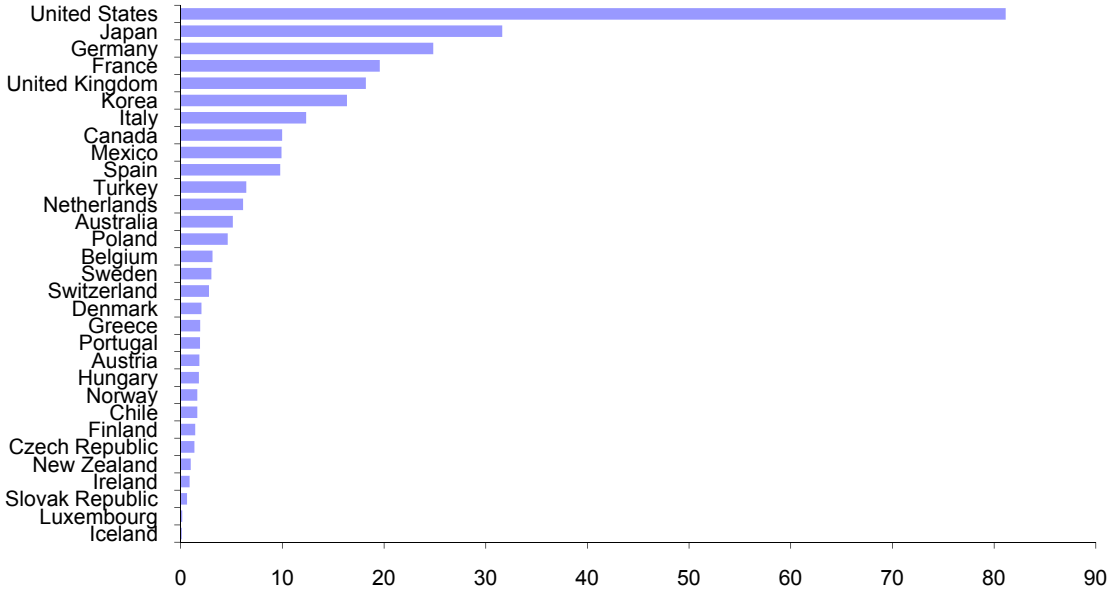


Figure 5: Total number of broadband subscribers, by country, millions, December 2009.
Source: OECD 2009

More importantly, however, is the level of fixed broadband network penetration per 100 inhabitants as depicted in figure 6. Interestingly, the Scandinavian countries such as Denmark, Norway, Iceland and Sweden as well as the central European countries such as Netherlands, Germany and France are well above OECD average. All these countries use DSL as the prime technology to facilitate broadband access, while the four leading countries Netherlands, Denmark, Switzerland and Norway have a comparatively higher share of cable base broadband and therefore inter-operator competition.

Interestingly, Japan and the USA are from a fixed broadband access penetration point of view only within the OECD average. The southern European countries such as Spain, Italy, Portugal, and Greece show penetration rates well below OECD average. Not surprising, countries with a historically low fixed network built-out like the East European countries such as Czech Republic, Poland, and the Slovak Republic but also Chile, Mexico and Turkey show up to three times lower penetration rates if compared to the leading OECD group. There is extensive research into explaining the differences with regard to the level of penetration of fixed broadband technology;[34] [35] however this is not the primary focus of this paper.

---

[34]) Grosso, "Determinants of broadband penetration in OECD nations"

[35]) Denni and Gruber, "The diffusion of broadband telecommunications", p.139-158.

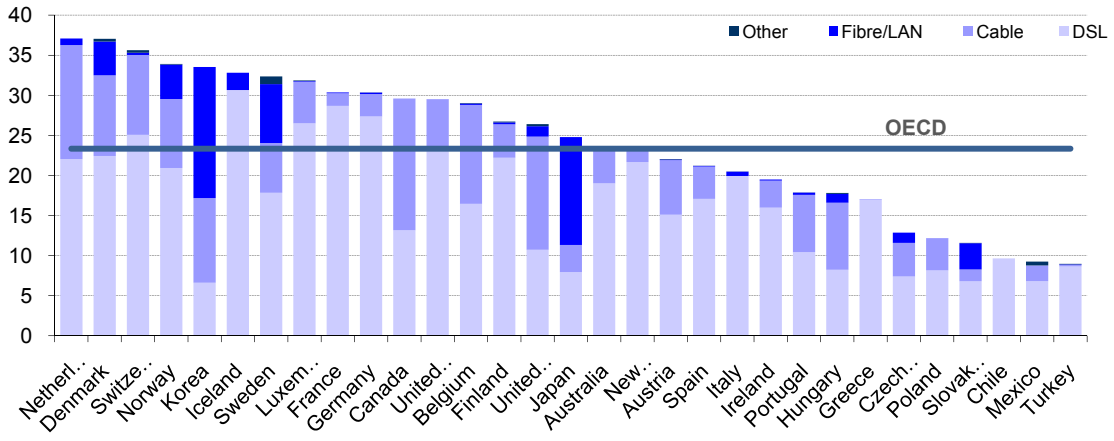


Figure 6: Fixed broadband subscribers per 100 inhabitants
Source: OECD 2009

As described above in chapter 3, reliable ultra-high speed internet access in excess of 50 Mbps irrespective from the length of the subscriber loop can only be achieved via deployment of fiber optic technology. The following figure 7 shows the share of fiber as a percent of total broadband access.

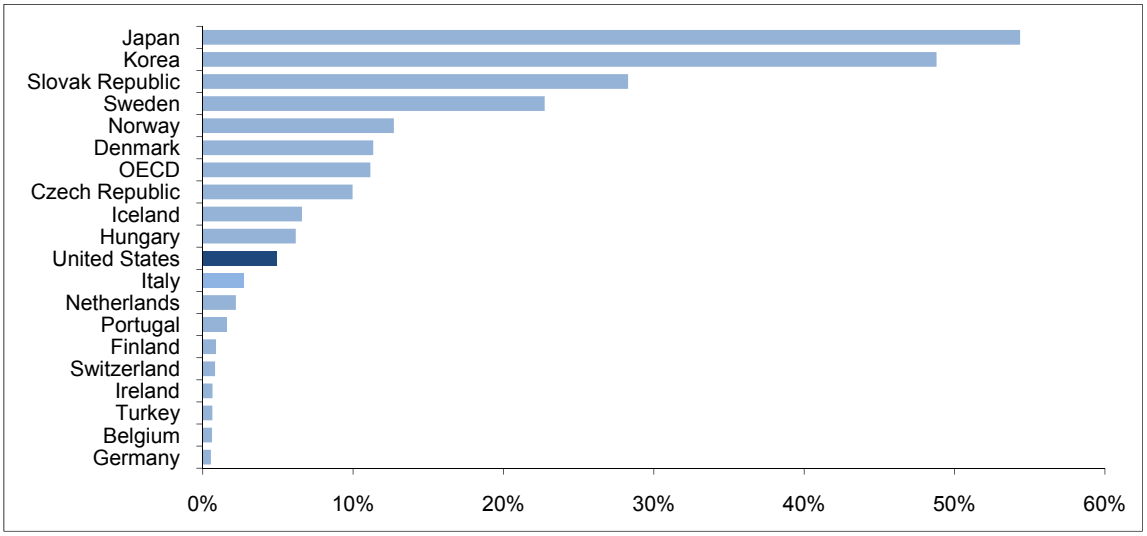


Figure 7: Percentage of fiber connections in total broadband subscriptions
Source: OECD 2009

In analyzing figure 6 and 7, it becomes clear that South Korea and Japan have by far the highest ratio of fiber connected subscriber as percent of all fixed broadband connected homes. In order to include important non-OECD countries, Figure 8 shows the global ranking of economies with the highest penetration of fiber-to-the-home.

Based on these numbers, it can be concluded that both, South Korea and Japan adopt a pro ultra-high speed fiber optic broadband access strategy, clearly and deliberately in favor of a continuous DSL rollout. Interestingly Hong Kong and Taiwan are following closely. This is even more surprising, given the fact that both countries enjoy very high 3G subscription rates.

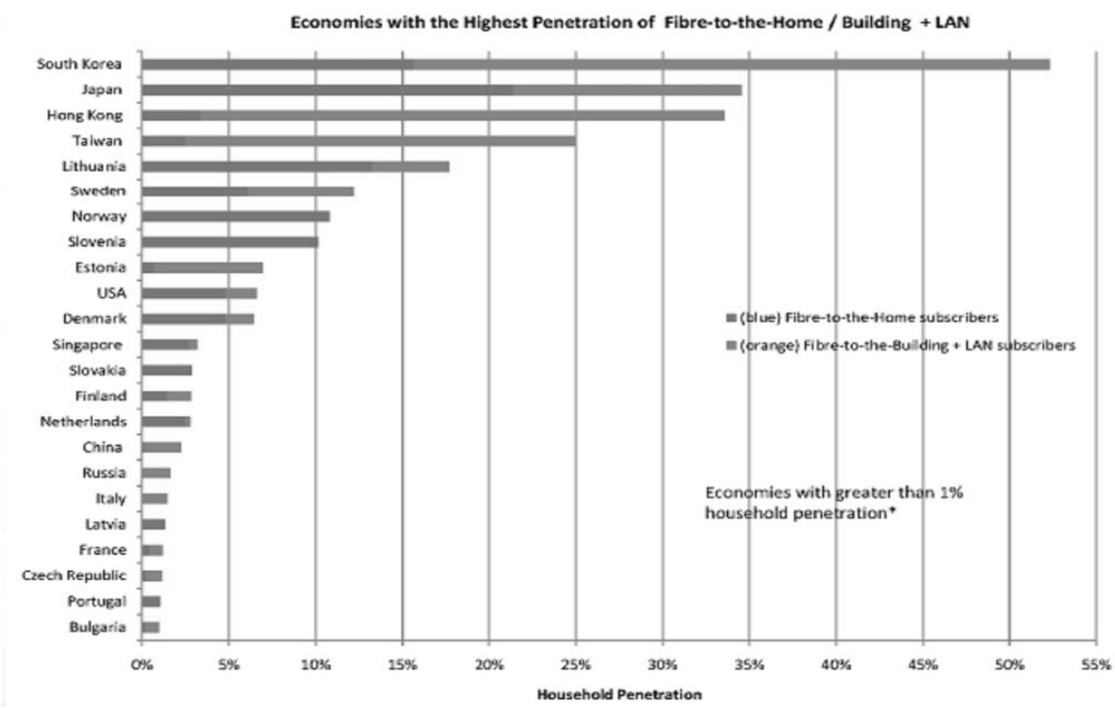


Figure 8: Economies with the highest penetration of Fiber-to-the-home/Building + LAN
Source: FTTH Council, 2009

Likewise the Scandinavian countries, also leaders in 3G mobile broadband subscription uptake, as well as Slovenia show the highest percentage of fiber connections as share of all fixed broadband technologies.

Surprisingly, the largest European economies such as Germany, France, UK and Italy and Belgium practically show fiber-to-the-home penetration rate of less than 5% to practically 0%. While overall fixed broadband penetration rate in these countries is in line with OECD average, they rely almost exclusively on DSL or cable technologies. As a consequence, these countries, for all practical purposes, exclude respectively disconnected their economies from internet speeds in excess of 100 Mbps and more.

While slightly below OECD average with regard to broadband penetration, the US recently started to focus more on the deployment of FTTH and created to this extend more momentum than the large European countries. Irrespectively, the USA is substantially trailing behind the leading Asian countries. Interestingly, the USA appears to adopt a leadership role with regard to LTE.[36]

Other very large countries such as China and especially India are trailing substantially with regard to fixed broadband penetration in general and fiber-to-the-home in particular. These

[36]) Sutitg, commented on *USA: State Of LTE*

countries recently licensed UMTS spectrum, and it is clear that vast majority of inhabitants will access the internet via mobile devices.

6. Conclusions

Fixed and mobile technology has been historically used for very different purposes indeed. However, it was only when the mobile technology was further developed as to provide basic voice services, the huge gap with regard to the global telecommunication access could be closed. After the invention of the internet, both – fixed and mobile networks- evolve towards an all IP architecture and its underlying purpose to transmit ever higher amount of data.

Despite these similarities, there are noticeable differences with regard to capacity, delay and cost with which internet data can be transmitted between fixed and mobile networks. Fixed broadband networks traditionally commanded a lead by a factor of 10 to 50 with regard to their transmission speed, and there are no indications that the wireless technology can close the gap, especially so if compared with the ultra-high speed fiber optic access technology.

At the same time, it becomes apparent that advanced internet services such on-demand TV, mass video-conferencing via internet enabled television sets as well as cloud computing services, to name a few, will continue to drive internet and thereby network capacity exponentially.

In analyzing the strategy with regard to fixed and mobile broadband adoption in large economies with respect to countries, various findings could be established. To a very large extent, countries with a historically low build-out in the fixed network, trailed behind heavily in the broadband internet penetration, thus focusing heavily on mobile broadband. China and particularly, India are even more extreme cases. Here mobile broadband will be, for decades to come, the only internet access for a very large part of the population.

On the other hand, the leading Asian markets and - with a certain time lag behind the Scandinavian countries – pursue a clear strategy as to abandon any further rollout of DSL based broadband technology in favor of aggressively deploying FTTH connections. Given the fact that these countries belong also to the leader in mobile broadband subscription uptake, it becomes obvious that neither operators nor regulators do believe that mobile broadband can substitute fixed broadband networks.

Finally, is has been established that US is gradually following a more fiber centric deployment strategy, while at the same time accelerating the deployment of the most potent mobile broadband technology available. It is therefore concerning that the largest economies in Europe appear to have no well-defined strategy with regard to the development of the fixed broadband network.

References

ABI Research, (2010) *Worldwide mobile subscriptions forecast to exceed five billion by 4Q-2010*. Available at: http://www.abiresearch.com/press 22. Accessed October 2010

Albon, R., (2006) Fixed-*to-Mobile Substitution: Complementarily and Convergence*. Agenda, Volume 13, Number 4, p.309-322.

Andreesen and Bina, (2009) *Mosaic Web Browser History – NCSA*. Available at: http://www.livinginternet.com/w/wi_mosaic.htm

Belk, J.K., (2003) *Discussion: Three Topics that Continue to Be Misunderstood by the Wireless World*. QUALCOMM Incorporated. Available at: http://www.qualcomm.de/common/documents/white_papers/3G_Myths_JBelk_wp.pdf

Denni, M. & Gruber, H., (2007) The diffusion of broadband telecommunications: The role of different forms of competition. Communications & Strategies, Vol.68, 139-158.

Dizard, W.P., (1989) The coming information age : an overview of technology, economics, and politics. 3rd ed. (New York : Longman, 1989)

Duffy, D., (2010) *India will overtake China as world's largest mobile market in 2013.* Informa Telecoms & Media. Available at: http://www.informatm.com/itmgcontent/icoms/s/press-releases/20017778395.html

Fiber-to-the-Home Council, (2010) *Fiber optic household penetration 2009*. Available at: http://www.ftthcouncil.org/sites/default/files/2010%20Sept%20Global%20Ranking%20FTTH.pdf. Accessed October 2010

Fransman, M., (2006) Introduction: Global Broadband Battles; Why the U.S. and Europe Lag While Asia Leads. Stanford CA: Stanford University Press. (pp. 1-58).

Gans, J. S., King, S.P. and Wright, J., (2002) *Handbook of Telecommunications Economics*. Wireless Communications, Volume 2.

Grosso, M., (2006) *Determinants of broadband penetration in OECD nations*. Available at: http://www.networkinsight.org/verve/_resources/GrossoM.pdf

Heldman, R. K., (1992) *Global telecommunications : layered networks' layered services*. (New York : McGraw-Hill, c1992)

Holma, H. and Toskala, A. (2000) WCDMA for Umts: Radio Access for Third Generation Mobile Communications. 1st. John Wiley & Sons, Inc.

Hőffler, F. (2007) Cost and benefits from infrastructure competition: Estimating welfare effects from broadband access competition. Telecommunications Policy, 31, 401-418.

International Telecommunication Union, (2005) *ITU Internet Reports 2005: The Internet of Things – Executive Summary*. Geneva: ITU. Available at: http://www.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/pol/S-POL-IR.IT-2005-SUM-PDF-E.pdf

International Telecommunication Union, (2006) *ITU Internet Reports 2005: Digital Life.* Geneva: ITU Available at: http://www.itu.int/osg/spu/publications/digitalife/docs/digital-life-web.pdf

ITU. Yearbook of Common Carrier Telecommunications Statistic, 11th edn. Geneva: International Telecommunication Union,1984.

ITU. Yearbook of Common Carrier Telecommunications Statistic, 21th edn. Geneva: International Telecommunication Union1994.

Jay,J.A., (2002) *An Overview of International Fiber to the Home Deployment*. Corning Optic Fiber. Available at: http://opera.inha.ac.kr/sample/205756_An%20Overview%20of%20International%20Fiber%20to%20the%20Home%20Deployment.pdf.

Kendall, P. and David Kerr, D., (2009) *Strategy Analytics: Global Wireless Market*. Available at: http://blogs.strategyanalytics.com/dcp/date/2009/10. Accessed March 2010

Kvalvåg, H., (2009) *Nokia Siemens Networks: Network Vision and Architecture Evolution*. Studiedagene, Trondheim. Available at: http://www.tekna.no/ikbViewer/Content/748440/Kvalv%C3%A5g.pdf

Lee, W. C. Y., (2006) Mobile Cellular Telecommunications Systems: Analog and Digital Systems. McGraw-Hill (New York: McGraw Hill 2006)

Mariani, E., (2010) *Mobile broadband has led to deregulation in the Austrian broadband market*. Analysys Mason. Available at: http://www.analysysmason.com/About-Us/News/Newsletter/Mobile-broadband-has-led-to-deregulation-in-the-Austrian-broadband-market. Accessed February 2010

Morgan Stanley, (2009) *Economy and Internet Trends*. Conference: Web 2.0 Summit – San Francisco, October 20, 2009.

Odlyzko, A., (2003) *Internet traffic growth: sources and implications*. Proceedings of the SPIE, Volume 5247, p.1-15.

OECD, (2004) *OECD Information Technology Outlook*. Benchmarking Broadband Prices in the OECD. Available at: http://www.oecd.org/dataoecd/22/18/37620123.pdf

OECD Broadband Portal, (2009) Available at: http://www.oecd.org/document/54/0,3343,en_2649_34225_38690102_1_1_1_1,00.html

Paczkowski, J., (2009) *Time to Cut AT&T Some Slack, iPhone Users?* Digital Daily. Available at: http://digitaldaily.allthingsd.com/20091118/time-to-cut-att-some-slack-iphone-users. Accessed Nov. 2009.

Paetsch, M. (1993) Mobile communications in the U.S. and Europe : regulation, technology, and markets. (Boston: Artech House 1993)

Research and markets, (2009) *Global Broadband Subs Approach 600 Million*. In-Stat/MDR. Available at: http://www.researchandmarkets.com/research/b0373d/global_broadband_s. Accessed Dec 2009.

Scott,J.M., (2010) *Fixed broadband: worldwide forecast 2010-2015*. Vertical news. Available at: http://www.verticalnews.com/pdf_sample.php?code=ELE&type=p. Accessed October 2010

Simons, R.W., Guglielmo Marconi and Early Systems of Wireless Communication. GEC REVIEW, VOL. 11, NO. 1, 1996, p.37-55.

Sujitg, 06 June, 2010, commented on *USA: State Of LTE* Available at: http://lteworld.org/blog/usa-state-lte

United Nations Statistics Division World: Telecommunication/ICT Indicators Data. Available at: http://data.un.org/Data.aspx?d=ITU&f=ind1Code%3aI911

Vogelsang,I., (2010) *The relationship between mobile and fixed-line communications: A Survey*. Wireless Technologies: Enabling Innovation and Economic Growth. Information Economics and Policy. Vol. 22, Issue 1, p. 4-17. Available at: http://www.gcbpp.org/files/Wireless41909/Vogelsang_Relationship.pdf

Súčasná situácia a prognózy podnikateľského prostredia v Španielsku

Alexandra Piačková[1]

Key words: The business environment, small and medium companies,

JEL klasifikácia : M13

ABSTRACT

The business environment is experiencing major changes because of a difficult politic and economic situation in the world. The main impetus was the emergence of the global economic crisis. Individual EU countries are in a period of an economic recession, government austerity measures and associated workers' protests, which ultimately add to the already difficult economic situation. One of the most affected countries of the EU is Spain, which is experiencing a difficult period. The business environment has found itself in crisis. Each area entered a recession, caused by an uncontrolled expansion of areas in the previous period, the decline in demand and exports. Given the impact of global crisis and its consequences, Spain and Portugal has over time become one of the most affected countries within the EU, just behind Greece.

ÚVOD

Zložitá politická, hospodárska a ekonomická situácia vo svete spôsobila, že podnikateľské prostredie zažíva veľké zmeny. Hlavným impulzom bol vznik svetovej hospodárskej krízy. Jednotlivé krajiny EÚ sú v období hospodárskej recesie, úsporných vládnych opatrení a následne s tým spojených protestov zamestnancov, ktoré v konečnom dôsledku ešte zhoršujú aj tak už zložitú hospodársku situáciu. Jedným z najviac postihnutých krajín EÚ je Španielsko, ktoré zažíva ťažké obdobie. Podnikateľské prostredie sa ocitlo v kríze. Jednotlivé oblasti zaznamenávajú recesiu, spôsobenú nekontrolovateľným rozmachom jednotlivých oblastí v predchádzajúcom období, pokles dopytu a exportu. Vzhľadom na vplyv svetovej krízy a jej dôsledkov sa Španielsko spolu s Portugalskom postupom času stalo jedným z najviac postihnutých krajín v rámci EU hneď za Gréckom.

Stavebný sektor

Ak sa zameriame na jednotlivé oblasti španielskeho hospodárstva, tak vidíme, že napríklad Stavebný sektor zaznamenal v Španielsku v posledných rokoch výrazný rozmach. „Španielska ekonomika prosperovala vďaka liberálnym reformám José María Aznara, ale tento boom bol financovaný umelou expanziou peňazí a úverov, ktoré rástli takmer trojnásobne v porovnaní s Francúzskom alebo Nemeckom. Peniaze sa stali ľahko dostupné a prostredníctvom pôžičiek od španielskych bánk sa masovo financovali projekty s nehnuteľnosťami, zatiaľ čo ECB nijako nezakročila.“ [2]

---

[1] Ing. Alexandra Piačková, Denná doktorandka,Katedra podnikovohospodárska, FPM EU Bratislava, e-mail: piackova.alexandra@gmail.com, školiteľka doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

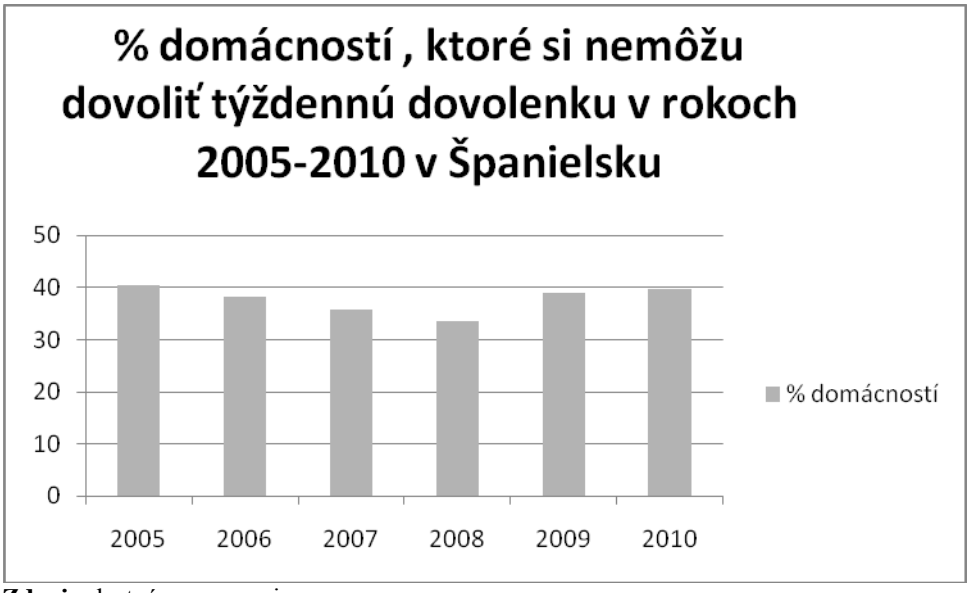
[2] http://www.konzervativizmus.sk/article.php?2909 20.10.2010

V súčasnosti to má za následok, že vyše polovica postavených budov je prázdna a nepredajná. Ako príklad uvádzame, že známy finančník Soros predáva svoj 45% podiel v Medgroup, čo je jedna z najväčších stavebných spoločností v Španielsku , pretože je "unavený" zo španielskeho trhu s nehnuteľnosťami. S predajom podielu v spoločnosti za meranej na riadenie turistických projektov, sťahuje všetky svoje investície na španielskom trhu. Ako uvádza denník La Vanguardia, Soros, ktorý riadil 45 % spoločnosti prostredníctvom Soros Real Estate Partners, a americké súkromný investičný fond Perry, ktorý tiež mal 45 % pred niekoľkými mesiacmi predal svoj Katalánsky podiel akcii svojim partnerom, ktorí majú Medgroup a doteraz kontrolujú zvyšných 10 % spoločnosti. Medgroup má niekoľko turistických projektov v Španielsku, vrátane hotelov, kempov, realitné 'strediská' a golfových ihrísk, prekonáva obdobie problémov, ktoré má za následok finančná kríza. To ju donútilo k bankrotu vo svojej dcérskej spoločnosti Murcia Inmogolf. Spoločnosť sa snaží zachrániť situáciu a preto rokuje s veriteľmi na prefinancovanie projektov v Murcia, Almeria a Tarragona. Samotná spoločnosť Medgroup, ktorá vlastní 13000000 m2 pozemku, by mala byť uzavretá a najskôr by mala reštrukturalizovať svoj dlh, ktorý dosiahol 300 miliónov eur.[3] Spoločnosť predstavuje jednu z veľkých spoločností, ktorá bola postihnutá krízou, až ju doviedla na pokraj bankrot, pričom takýchto spoločností je v súčasnej dobe veľa.

Makroekonomické ukazovatele

Finančná kríza sa z hľadiska mikroekonómie dotkla hlavne domácností. V roku 2010, 30,4 % španielskych domácností ťažko vychádzalo s peniazmi, s veľkými ťažkosťami ich bolo 13,4%. Toto percento je mierne nižšie oproti v roku 2009, kedy predstavovalo 30,5 %, zlom tohto vzostupného trendu začalo už v roku 2007. Veľký počet domácností v roku 2010 už nie je schopné zvládnuť nepredvídané výdavky, ich počet narástol o 2,7 bodu, čo je viac ako v predchádzajúcom roku a celkovo dosiahli až 36,7 %, čo je najvyššia hodnota za posledných šesť rokov. [4]

Graf č. 1



Zdroj: vlastné spracovanie

[3]Huerta de Soto, J. : *Finančná kríza a ekonomická recesia*. [cit. 2010-10-10]. Dostupné na internete: <http://www.konzervativizmus.sk/article.php?2909>
ttp://www.expansion.com/2010/10/22/mercados/1287740066.html?a=b474d6227b35d6e253b8e5f11e1381f3&t=1287859082

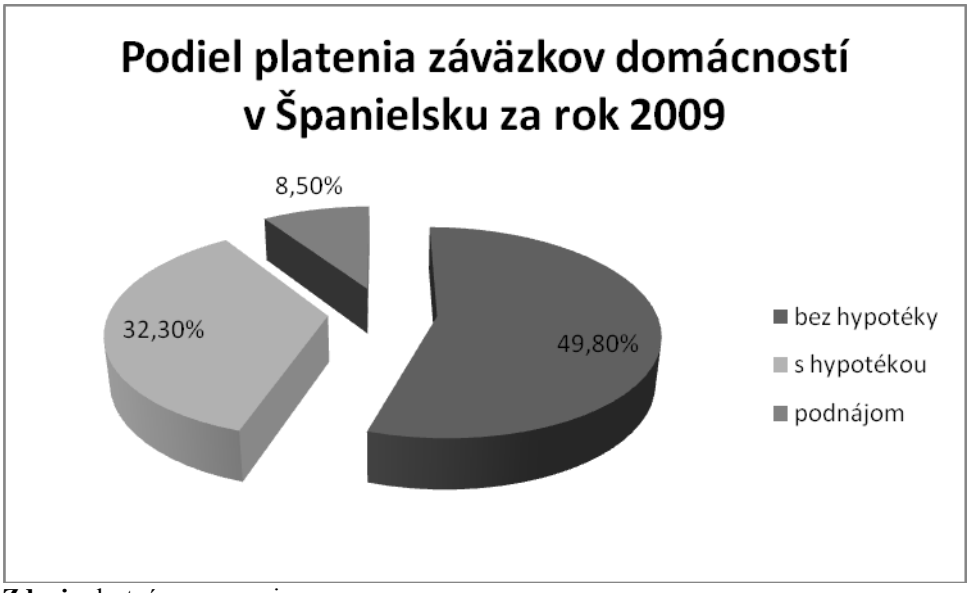
[4] http://www.ine.es/prensa/np627.pdf 21.10.2010

Na druhej strane vzrástol aj počet domácností, ktoré si nemôžu dovoliť dovolenku mimo domova, na aspoň jeden týždeň za rok a ich počet tvorí až 39,7 % z celkového počtu domácností, čo predstavuje nárast o 0,8 bodu v porovnaní s rokom 2009 ako môžeme vidieť v grafe č.1. Z hľadiska porovnania posledných piatich rokov, vidíme že počet domácností ktoré si nemôžu dovoliť ani jeden týždeň dovolenky mal klesajúci charakter až do roku 2008, v období keď začala hospodárska kríza nastal vysoký nárast v roku 2009.

Z hľadiska splácania nákladov na domácnosť až 7,7 % domácnosti nie je schopné splácať svoje záväzky na čas t.j. hypotéky, alebo nájom, energie, dane, ... Je to nárast za predchádzajúcich 12 mesiacov. Toto percento sa postupne zvyšuje v posledných šiestich rokoch, z 4,7 % domácností v roku 2005 na 7,7 % v roku 2010. [5] Je to ovplyvnené nárastom chudoby, kde relatívna miera chudoby v roku 2009 bola 19,5 %, s výnimkou imputovaných hodnôt nájomného. Podľa krajov, kraje Extremadura (36,2%) a Andalúzie (29,3 %) mali najvyššiu mieru relatívnej chudoby. Naproti tomu obce s najnižším podiel obyvateľov pod kritickou hranicou boli obce Navarra (7,4 %) a v Baskicku (9,4 %).

Ako môžeme vidieť v grafe č.2. domácnosti už v roku 2009 boli rozdelené do troch skupín domácnosti, ktoré vlastnili dom bez hypotéky - 49,8 %. To znamená ,že skoro polovica obyvateľov si bola schopná zabezpečiť domácnosť bez hypotéky. Naopak až 32,3 % domácností vlastnilo dom, ale s nesplatenou hypotéku, za ktorú platí v priemere 623 eur mesačne. V súčasnej situácii je to veľká položka a preto dochádza k neschopnosti platiť hypotéky a následné sa zadlžovať. Toto zadlžovanie následne viedlo až k exekúcii. Zvyšných 8,5 % domácností platilo nájomné za trhovú cenu. [6] Sem patria na jednej strane, mladí ľudia, ale aj robotníci, teda tí ktorí nemajú záujem si kúpiť vlastný dom, byt. Sú to ľudia, ktorí sa ešte nechcú pevne viazať k prostrediu, alebo ľudia, ktorí nemajú financie na kúpenie vlastnej domácnosti.

Graf: č.2



Zdroj: vlastné spracovanie

[5] http://www.ine.es/prensa/np627.pdf 21.10.2010
[6] http://www.ine.es/prensa/np627.pdf 21.10.2010

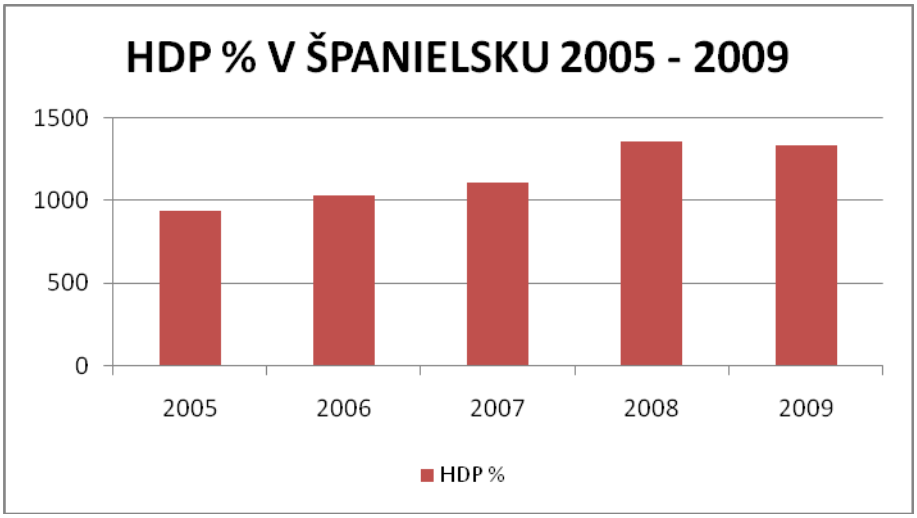
Tabuľka č.1 : Stav hrubého domáceho produktu v Španielsku za roky 2005 až 2009 v mld. Eur

Rok	HDP	Index rastu – reťazový	Index rastu bázický
2005	937,6	100	100
2006	1033	110,75	110,75
2007	1109	107,36	118,28
2008	1361	122,72	145,18
2009	1337	98,24	142,59

Zdroj: www.europa.eu

Stav hrubého domáceho produktu /ďalej HDP/ za obdobie rokov 2005- 2008 mal rastúci charakter aj v období začiatku svetovej krízy. Bolo to spôsobené zotrvačnosťou ekonomiky- Hovoríme, že ekonomika Španielska v roku 2009 bola relatívne stabilná, ako vidíme v tabuľke č.1. Keď porovnáme vývoj HDP na základe indexu rastu reťazového a bázického vidíme, že vývoj HDP mal na základe indexu rastu bázického oproti 2005 rastúci charakter a v roku 2009 minimálny pokles. Naopak reťazový index nám ukazuje, že vývoj HDP na základe navzájom nasledujúcich rokov bol nerovnomerný a v roku 2009 zaznamenal výrazný pokles. Tu sa už prejavila kríza v plnej miere.

Graf č.3



Zdroje: vlastné spracovanie

Rast HDP môžeme vidieť na grafe č.3 do roku 2008 a v mierny pokles zaznamenaný v roku 2009, ktorý bol spôsobený priebehom svetovej krízy. Keď pozorujeme podrobnejšie vývoj HDP ako vidíme v tabuľke č.2, tak za trištvrte roka 2009 môžeme povedať, že v tretej štvrtine roka 2009 sa odmeny zamestnancov opäť mierne znížili oproti druhej štvrtine. To sa následne prejavilo v znížení čistého príjmu z nehnuteľnosti.

Tabuľka č.2 : Vývoj HDP v Španielsku v roku 2009

Ukazovateľ	2009		
	T I	T II	T III
Odmeny zamestnancov	121 457	132 120	121 451
Dane bez dotácií na výrobu a dovoz	27 340	14 580	16 357
Čistého príjmu nehnuteľnosti	-8 204	-6 691	-4 277
Hrubý prevádzkový prebytok / Hrubý zmiešaný dôchodok	110 047	118 721	113 478
Hrubý národný dôchodok	250 640	258 730	247 009
Spotreba fixného kapitálu	45 643	46 298	-
Čistý národný dôchodok (v trhových cenách)	204 997	212 432	-
Čisté bežné transfery od zvyšku sveta	-3 112	-2 830	-1 947
Čistý národný disponibilný dôchodok	201 885	209 602	-
Hrubý domáci produkt v trhových cenách	259 151	265 226	251 598
Čisté prvotné dôchodky od zvyšku sveta	-8 511	-6 496	-4 589
Hrubý národný dôchodok	250 640	258 730	247 009
Spotreba fixného kapitálu	45 643	46 298	-
Čistý národný dôchodok (v trhových cenách)	204 997	212 432	-
Čisté bežné transfery od zvyšku sveta	-3 112	-2 830	-1 947
	201 885	209 602	-

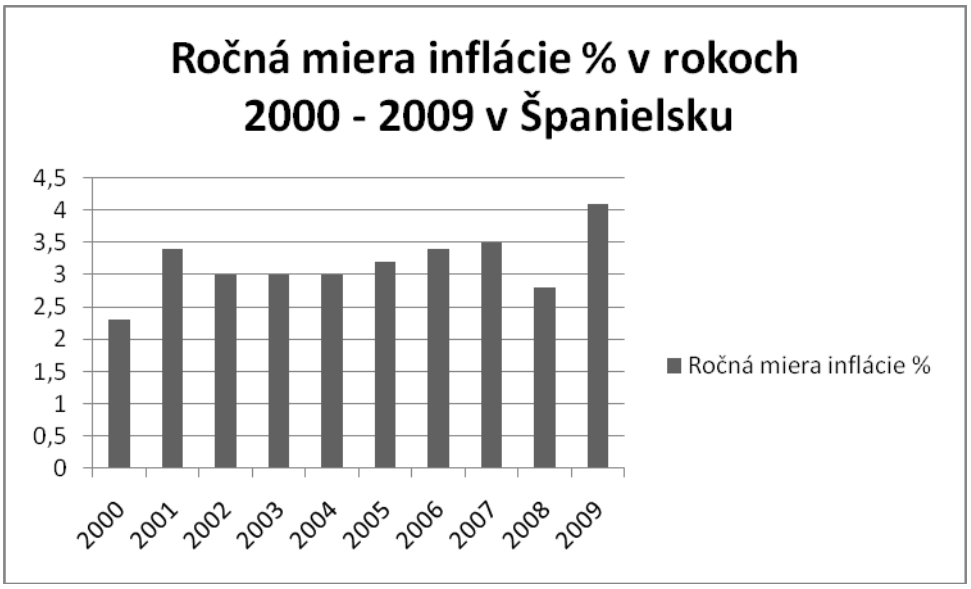
Zdroj: http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=89&c=sp&l=en

Španielska vláda očakáva, že miera nezamestnanosti sa bude v priebehu roka 2010 ďalej zvyšovať, pretože výkon ekonomiky stále klesá. Prejavia sa tu úsporné opatrenia vlády, následne cenový nárast energii. Je nutné povedať, že predpokladá, že prepúšťanie koncom roka dosiahne svoj vrchol. Vysoká nezamestnanosť však výrazne sťaží vláde jej snahu o redukciu výdavkov, a tým aj zníženie rozpočtového deficitu do roku 2013 pod povolenú hranicu 3 % hrubého domáceho produktu (HDP) zo súčasných 11,4 % HDP. Podľa odhadov štatistického úradu v 4. kvartáli 2009 dosiahla miera nezamestnanosti v Španielsku 18,8 %. [7]

Za ďalší dôležitý makroekonomický ukazovateľ považujeme ročnú mieru inflácie. Ako môžeme vidieť tak ročná miera inflácie mala do roku 2007 rastúci charakter ale v roku 2008 zaznamenala prudký pokles až na 2,8 % . Pričom v roku 2009 nadobudla prudký nárast na 4,1 %, čo je vyjadrené graficky v grafe č.4.

[7] http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/clanek.phtml?id=1201033 16.2.2010

Graf č.4



Zdroj: vlastné spracovanide

Pokles výkonnosti priemyslu sa začala prejavovať na konci roku 2008, čo znamenalo významný obrat, spôsobený poklesom spotreby. Súkromné výdavky klesli kvôli prísnejšej úverovej a ekonomickej neistote a naopak narástla nestálosť zamestnania. Tento trend bol ovplyvnený predovšetkým dlhodobou spotrebou, ako sú napríklad automobilky alebo domáce zariadenia.

Mierny pozitívny nárast sa očakáva až v priebehu budúceho roku, kedy by sa mala španielska ekonomika začať zviechať z recesie spôsobenej krízou. Keď vychádzame z prognóz na základe úverov a ručenia, bude rasť ich zhodnotenie, ale najskôr po roku 2010. V tejto situácii ekonómovia navrhujú spoločnostiam posilniť svoje systémy, najmä voči rizikovým výberom a tiež v procese ich využitia. Hoci hospodársky útlm mal byť najhlbší v roku 2009, očakáva sa, že vplyv na podniky s menej intenzívnymi úvermi, ako poukazujú analýzy úverového rizika, to im umožni lepšie prispôsobiť svoje stratégie predaja v prostredí prudkého nárastu bankrotov firiem. Z hľadiska priemyslu index obratu naznačuje zmenu o 5,4 % v auguste, čo je asi tri a pol percentuálneho bodu vyšší ako v júli. Dohromady v júli a auguste, kedy priemysel zaznamenal svoje obdobie dovoleniek, obrat v priemysle sa zvýšil o 3,4 % oproti rovnakému obdobiu minulého roka.

Úvery, poisťovne, hypotéky

Španielsko uznalo hodnotu poskytnutých úverov poisťovní, najmä v období krízy, a poskytlo silnú podporu poisťovníctvu ako stabilizačnému faktoru, pre zníženie rizika medzi spoločnosťami. Štát bude fungovať ako zaisťovateľ úverového poistenia v Španielsku prostredníctvom poistného plnenia Consortium. Pričom zabezpečenie je kľúčovým faktorom, aby mohli poskytovať primeranú úroveň krytia poistenia úverov pre podniky.[8]

Prognózy Španielska na rok 2009 ukazovali scenár hlbokej hospodárskej krízy, následné znižovanie spotreby a hodnoty aktív. Ekonómovia predpokladali, že pokles ekonomiky bude vyšší ako 1 %, čo následne vyústi do znižovania počtu pracovných miest. Zatiaľ 80 % poklesu zamestnanosti bolo obsiahnutých v stavebníctve, priemysle ale následne to má vyústiť do

[8] http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/ekonomika-v-eu/clanek.phtml?id=1201514 16.2.1010

sektoru služieb ktorý bude mať vysoko špecifickú váhu na celkovom portfóliu národnej zamestnanosti, a výška nezamestnanosti bude vyššia ako 15 %. Španielske úrady zaregistrovali už v januári 124.890 nových nezamestnaných. Celkovo tak bolo v krajine bez práce v prvom mesiaci tohto roka 4,05 milióna ľudí.

Súčasná hospodárska situácia robí starosti španielskej vláde, nakoľko dochádza k výraznému poklesu ich rozpočtových príjmov. Deficit verejných financií v minulom roku dosiahol 11,4 percenta HDP a bol po Grécku a Írsku tretím najvyšším v Európskej únii. Celkový dlh vlády sa v súčasnosti pohybuje na úrovni 54 percent HDP, čo je oproti priemeru 80 percent, ktorý dosahujú západoeurópske krajiny, stále výrazne menej. V Grécku a Taliansku sa zadlženie pohybuje nad úrovňou sto percent ich ročného HDP.

Podľa ratingovej agentúry Fitch hrozí Španielsku, že západoeurópsky "dlhový" priemer 80 percent HDP krajina dosiahne už koncom roka 2012. Fitch ešte stále necháva španielskym dlhom najvyšší úverový rating AAA. Konkurenčná ratingová agentúra Standard and Poor´s krajine naopak už v minulom roku znížila rating na AA+ s negatívnym výhľadom. [9]

Z hľadiska investorov na dlhopisových trhov, sú znepokojujúce informácie, že španielska vláda v tomto roku potrebuje získať na dlhopisových trhoch približne 77 miliárd eur na pokrytie deficitu. Španielska vláda upokojuje investorov, že pripravila plán redukcie deficitu tak, aby v roku 2013 už nepresiahol stanovené kritérium troch percent HDP. V roku 2010 by mal deficit klesnúť na 9,8 percenta, v budúcom roku na 7,5 a v roku 2012 na 5,3 percenta. Podľa dlhopisového stratéga Ciarana O´Hagana z banky Société Générale je takto postavený plán reálny. Pomôcť znížiť výdavky vlády by malo okrem postupného naštartovania ekonomiky aj zníženie výdavkov na dôchodky. Vláda navrhuje zvýšiť vek odchodu do dôchodku zo 65 na 67 rokov. [10]

ZÁVER

Španielsko sa v súčasnosti nachádza vo veľmi ťažkom období. Iba krok ho delí od rovnakej situácie akú prežíva momentálne Grécko. Preto sa snaží rôznymi vládnymi opatreniami ako je napríklad zníženie platov ministrov, zvýšením odchodu do dôchodku, zníženými vládnymi výdavkami, zachrániť situáciu v krajine. O ich zlom podnikateľskom prostredí vypovedá aj fakt, že zadlženosť domácností stále rastie a čoraz viacej ľudí nie je schopných prijímať ani svoje záväzky. Popritom vzrástol počet ľudí, ktorí si nemôžu dovoliť týždennú dovolenku, čo naznačuje ich nedostatok finančných prostriedkov Okrem toho im na zlej situácii nepridáva ani fakt, že veľké spoločnosti sťahujú svoje aktivity z krajiny do menej rizikových oblastí. Spôsobuje to aj úplne zastavenie stavebného trhu, kde mnohé spoločnosti neboli schopne dotovať svoje dcérske spoločnosti a museli vyhlásiť bankrot. Tým sa znižuje aj podiel HDP v krajine, ktorí je už dosť nízky a už aj tak nedokáže pokryť všetky výdavky krajiny. Podľa nášho názoru má Španielsko veľkú pravdepodobnosť vyhnúť sa situácii ako vznikla v Grécku. Môže za to snaha vlády o zabránenie tejto situácii a prijatím úsporných vládnych opatrení. Predpokladáme, že rok 2011 bude pre Španielsko ešte veľmi kritický, ale postupne tu nastáva ozdravovanie ekonomiky. Jednotlivé sektory sa postupne spamätávajú ako napríklad sektor turizmu, ktorý zaznamenal príchod väčšieho počtu turistov ako minulý rok okrem toho, ostatné majú rovnakú tendenciu.

[9] http://ekonomika.etrend.sk/svet/spanielska-recesia-nekonci.html 18.2.2010
[10] http://ekonomika.etrend.sk/svet/spanielska-recesia-nekonci.html 18.2.2010

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Piackova A., Podnikateľské prostredie vo vybranej krajine EU 2010, diplomová práca
[2] http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/ekonomika-v-eu/clanek.phtml?id=1201514
[3] http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/clanek.phtml?id=1201033
[4] http://ekonomika.etrend.sk/svet/spanielska-recesia-nekonci.html
[5] www.europa.eu
[6] http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=89&c=sp&l=en
[7] http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp201&file=inebase&L=0
[8] http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=89&c=sp&l=en
[9] http://www.ine.es/prensa/np627.pdf
[10]http://www.konzervativizmus.sk/article.php?2909

Kontakt:
Ing. Alexandra Piačková
Denná doktorandka
Katedra podnikovohospodárska
FPM EU Bratislava

e-mail: piackova.alexandra@gmail.com

EXPERIMENTÁLNA EKONÓMIA A PRÍNOS VERNONA SMITHA

EXPERIMENTAL ECONOMY AND THE CONTRIBUTION OF VERNON SMITH

Bohuslav Pisár[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Experimentálna ekonómia, cenové bubliny, Vernon Smith.

KEY WORDS
Experimental economics, price bubbles, Vernon Smith

JEL Classification: A19, G10

ABSTRAKT

Experimental economy is an important tool for economical research. It has been proved that the course of a laboratory experiments have common features with the behavior of real markets. Vernon Smith is considered to be the founder of experimental economy as a new discipline, although he did not perform the first experiment. His contribution to the development of various experimental methods have laid the foundations of designing specific market and public sector situations. The results of Smith's research had an important impact on perception of the effective market theory and has helped further development of behavioral finance and partially explained the reasons of creating the price bubbles.

ÚVOD

Nobelova cena za ekonómiu udelená v roku 2002 mala výnimočný význam pre zainteresovaných v problematike experimentálnej ekonómie. Nobelova komisia rozhodla, že cena bude udelená Vernonovi Smithovi a Danielovi Kahnemanovi za ich prínos k základom experimentálnej a behaviorálnej ekonómii. Khanemanovi bola cena udelená za integráciu poznatkov psychologického výskumu do ekonomického výskumu, najmä poznatkov týkajúcich sa ľudského usudzovania a rozhodovania v podmienkach neistoty. Smithovi bola cena udelená za vypracovanie laboratórnych experimentov slúžiacich ako nástroj empirickej ekonomickej analýzy, predovšetkým v súvislosti so skúmaním alternatívnych trhových mechanizmov.[2]

POČIATKY EXPERIMENTÁLNEJ EKONÓMIE

[1] Ing. Bohuslav Pisár, doktorand, KPF FPM EUBA, bohuslavpisar@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Božena Hrvoľová, CSc.
[2] http://www.freewebs.com/jjonas/5/510.htm

Vernon Smith, viac, než ktokoľvek iný napomohol vývoju experimentálnej ekonómie a bol hlavn7m činiteľom pri tvorbe ekonómie ako experimentálnej vedy. Skoré obdobie vývoja tejto disciplíny nám poskytlo pohľad do trhov a do behaviorálnych aspektov obchodovania. Začiatok Smithovo výskumu bol motivovaný experimentom jeho profesora Edwarda Chamberlaina. V roku 1948 sa Chambelain snažil simulovať trhové mechanizmy prostredníctvom experimentu so svojimi študentmi, v ktorom približne 30 kupujúcich a 30 predávajúcich chodilo po triede a uzatváralo obchody na základe nákladov predávajúcich a ohodnotenia produktov kupujúcimi. Dôležité je spomenúť, že študenti neboli za svoju účasť v experimente a za prípadné pozitívne výsledky simulovaného obchodovania finančne odmenení. Hoci Chamberlain neanalyzoval výsledky experimentu do detailov, bolo zjavné, že trh nebol efektívny, a potvrdila sa jeho teória monopolistickej konkurencie.[3]

O niekoľko rokov neskôr, v roku 1956, uskutočnil Vernon Smith so svojimi študentmi experiment, ktorý mal podobnú filozofiu. Avšak, namiesto ponechania študentov voľne chodiť po miestnosti a umožniť im nerealizovanie potenciálne dobrých obchodov, využil tabuľu a štruktúroval trh ako burzu. Každý kupujúci mal stanovenú rezervačnú cenu, ktorú nesmel pri nákupe prekročiť. Rovnako každý predávajúci mal stanovenú rezervačnú cenu, ktorá predstavovala jeho náklady, pod úrovňou ktorej nesmel statok predať. Nakoľko zaviedol otvorenú knihu s ponukami, a opakoval proces aukcie niekoľko krát, Smith spozoroval, že účastníci trhu sa postupne naučili pravidlá a boli schopní obchodovať takmer na úrovni optimálnych cien. Rovnovážna cena sa dokonca docielila už pri 11 kupujúcich a 11 predávajúcich. [4]

Záverom týchto počiatočných experimentov Vernona Smitha bolo, že teoretická rovnováha na trhu statkov môže byť dosiahnutá pri relatívne nízkom počte kupujúcich a predávajúcich a to už v krátkom časovom horizonte. Toto bol signifikantný poznatok v základoch experimentálnej ekonómie, nakoľko naznačoval, že trhy nepotrebujú tisíce, či milióny účastníkov, aby dosiahli predpoklady rovnováhy. Smith ďalej pokračoval vo svojej práci s rôznymi druhmi aukcií (napr. Anglickej, Holandskej, a.i.) a ich rozvetvenia s ohľadom na výsledné ceny.

Keď sa tento nový druh ekonomickej vedy rozvíjal ďalej, Smith uvažoval nad základnými požiadavkami z pohľadu metodológie. Kľúčovým komponentom experimentov v ekonómii je dostatočná finančná motivácia pre jednotlivé subjekty trhu. Ba čo viac, experimentátor nadizajnuje mechanizmus a podmienky obchodovania, stanoví daný statok a nechá subjekty realizovať obchody. Počiatočný kapitál môžu subjekty zveľadiť, alebo stratiť, takže ich motivácia pripomína skutočnú situáciu na trhu. Na rozdiel od väčšiny laboratórnych experimentov v teórii psychológie či rozhodovania, ekonomický experiment je viac-menej malým trhom, ktorý sa môže podobať reálnemu trhu, avšak má výhodu vo svojej opakovateľnosti a možnosti modifikovať podmienky na testovanie hypotéz v procese postupného vylaďovania detailov.

Smithova práca za takmer štyri desaťročia mala enormné možnosti využitia v širokom spektre ekonomických teórií. Tieto zahŕňali dizajnovanie trhov v oblastiach ako sú privatizácia či verejné obstarávanie. Páni Rassenti a Bulfin v súčinnosti so Smithom rozvinuli novú oblasť ekonómie nazvanú Dizajn ekonomických systémov.[5] Vďaka ním je dnes možné modelovať nové výmenné systémy na množstvo statkov (napr. emisie, pristávacie sloty, a.i.) a testovať ich v laboratórnych podmienkach, kde sa nedostatky vo vytvorených systémoch

[3] MILLER, R., 2002, Paving Wall Street: Experimental Economics and the Quest for the Perfect Market, New York

[4] MILLER, R., 2002, Paving Wall Street: Experimental Economics and the Quest for the Perfect Market, New York

[5] RASSENTI, S., SMITH, V., BULFIN, R., 1982, A Combinatorial Auction Mechanism for Airport Time Slot Allocation. In: Bell Journal of Economics, 1982, 13, pp. 402 - 417

dajú napraviť za minimálne náklady, oproti ich prvotnému testovaniu v reálnom prostredí. Napríklad základné limity na emisie a priemyselné znečistenie neprispievajú k rastu niektorých fabrík. Zavedenie trhu s obchodovaním jednotlivých častí celkových povolených emisií vyriešilo tento problém. Takýto trh totiž zabezpečil, že nárok na emitovanie istého objemu splodín nebol neefektívne využitý, to znamená, že sa nespôsobí znečistenie vo veľkom rozsahu, pri pomerne nízkom výnose. Podobné trhové systémy sa zaviedli na obchodovanie s letiskovými pristávacími slotmi a rozhlasovými frekvenciami. Éra ekonóma ako inžiniera sa začala s výskumom Vernona Smitha ako zakladateľa a lídra.

EXPERIMENTY S BUBLINAMI

V posledných rokoch pred udelením Nobelovej ceny sa Smith vo veľkej miere zameriaval na psychologické aspekty a rozhodovacie procesy sprevádzajúce obchodovanie. Jedny z najzaujímavejších experimentov, ktoré Smith urobil, sú nepochybne tie, zamerané na vznik cenových bublín. V tomto type experimentu u Smitha sa obchoduje taký statok, o ktorom sa vie, že výnos vyplývajúci z jeho držby sa vypláca vo výške 1 USD a to na konci každého, z 15 obchodovacích období. Vnútorná hodnota je teda reprezentovaná úsečkou, ktorá má hodnoty od 15 USD v prvom období až po 1 USD v poslednom, t.j. 15. období (abstrahuje sa od zohľadnenia časovej hodnoty peňazí). Pri takto transparentne zadefinovanom statku nemôže žiaden zástanca teórie efektívnych trhov očakávať žiaden iný vývoj, než klesajúci trend ceny. Experimenty sa opakovali už niekoľko sto krát, pričom boli realizované rôznymi experimentátormi s rôznymi modifikáciami jednotlivých parametrov. V typickom experimente sa statok obvykle začne obchodovať pod úrovňou vnútornej hodnoty, teda pod 15 USD. Ceny však začnú rásť a po niekoľkých obdobiach je trhová cena na úrovni vnútornej hodnoty. V tomto momente sa začnú veci komplikovať. Každý pozorovateľ by si vedel odvodiť niekoľko rozumných argumentov, prečo došlo na začiatku k podhodnoteniu ceny na niekoľko období. Po dorovnaní vnútornej hodnoty statku by však každý, kto dôveruje teórii efektívnych trhov, očakával jej udržanie na tejto úrovni, teda zníženie trhovej ceny o 1 USD za každé ďalšie obdobie. Paradoxne však je, že trhová cena stúpa naďalej a nedbá na klesanie vnútornej hodnoty aktíva. Takže obchodujúci platia napríklad 12 USD za statok, ktorý im v zmysle jeho definície, prinesie výnosy iba na úrovni 8 USD. Cena má stúpajúci trend až po posledné obdobia. Vtedy dochádza k náhlemu a markantnému prepadu cien pod úroveň vnútornej hodnoty.

Táto výzva klasickej ekonómii zaujala široké spektrum vedeckej obce. Odpoveďou od zástancov klasického prístupu je tvrdenie, že experimenty sa nejakým spôsobom odlišujú od chovania na reálnych trhoch. Hovorilo sa najmä o využívaní študentov, namiesto profesionálnych obchodníkov, či podnikateľov. Ďalej sa vytýkala absencia obchodovania na krátko a s dlhovým financovaním a tiež neumožnenie obchodovania futurít. Smith však na základe týchto experimentov realizoval aj také, kde uvedené nedostatky odstránil a zistil, že umožnenie obchodovania na krátko a na dlh spôsobilo ešte väčšiu bublinu. Zaujímavý je aj fakt, že maximálna bublina sa vytvorila v experimente, ktorého sa zúčastnili profesionálni obchodníci. Nakoľko žiaden z týchto faktorov bublinu nezmenšil, Smith došiel k dôležitému poznaniu. U jednotlivých subjektov trhu existovala neistota ohľadom ceny statku, a keďže vnútorná hodnota bola fixne zadaná, táto neistota sa musela viazať s očakávaniami správania ostatných účastníkov.[6] Tento fakt potvrdzuje aj poznanie, že použitie rovnakej skupiny subjektov na druhý, či tretí experiment, zmenšuje vytvorenú bublinu. Experimenty potvrdili, že bublina je zmenšená na minimálnu výšku už pri treťom opakovaní experimentu. Hoci tento

[6] SMITH, V., SUCHANEK, G., WILLIAMS, A.W., 1988, Bubbles, Crashes and endogenous expectations in experimental spot asset markets, In: Econometrica, 1988, 56, pp. 1119 - 1151

záver korešponduje s teóriou efektívnych trhov, prax ju zároveň vyvracia, nakoľko každým rokom vstupujú na svetové trhy noví obchodníci. U účastníkov experimentov s predchádzajúcimi skúsenosťami dochádza na základe predpokladania zámerov ostatných účastníkov k úprave ceny. Uvedomia si totiž, že počet kupujúcich nemusí nutne prevyšovať počet predávajúcich. Zvodná myšlienka kupovať nadhodnotený statok a predať ho za cenu ešte vyššiu stráca na význame v momente, keď sa ukáže, že skupina hráčov už neobsahuje ďalšieho, ešte väčšieho „hlupáka". Smith došiel na základe svojich experimentov s tvorbou cenových bublín k záveru, že reakcie účastníkov pri dosiahnutí straty, resp. zisku sú kľúčovým komponentom cenovej dynamiky na trhoch.

NOVÉ SMERY V BEHAVIORÁLNEJ A EXPERIMENTÁLNEJ EKONÓMII

Ako sme už uviedli vyššie, žiadna z vytýkaných pripomienok neviedla v skutočnosti k zmenšeniu, alebo spomaleniu tvorby cenovej bubliny. Smith však zistil, že získavanie skúseností skupiny ako celku malo pozitívny vplyv. Nakoľko noví účastníci trhu neustále vstupujú do obchodov, tento záver intenzívne napáda teóriu efektívnych trhov. Ďalší výskum sa zameral na pochopenie dynamiky bublín na základe behaviorálnych konceptov.[7] Cenové momentum bolo považované za jeden z kľúčových faktorov v tvorbe bublín, nakoľko pôvodne podhodnotené aktívum prilákalo kupujúcich. Keď začali cenný rásť, záujem ďalších subjektov zapríčinil zvýšenie ceny nad vnútornú hodnotu. Pri experimentálnom overovaní teórie cenového momenta sa zaviedli cenové limity na obmedzenie obchodovania v prvom období len v rámci určitého intervalu. Výsledky naznačili, že bublina je väčšia, keď sú limity stanovené na nižších úrovniach. Ďalším faktorom v dynamike formovania bublín bola výška poskytnutého počiatočného kapitálu. Výsledky pokusov dokázali, že každé navýšenie kapitálu o 1 USD zapríčiní zväčšenie cenovej bubliny o takmer 1 USD. Tretím faktorom, ktorý hral rolu v tomto koncepte bola otvorená kniha s ponukou a dopytom. Keď mohli obchodníci vidieť kompletný prehľad dopytu a ponuky, nárast cenovej bubliny mal spomaľujúci trend. Konkrétne sa potvrdilo, že po sprístupnení týchto informácií subjektom trhu sa objem obchodov zmenšil, aj keď sa ceny na strane ponuky zvyšovali. Nárast cenovej bubliny je teda v nepriamej úmere so stupňom informovanosti subjektov trhu.[8]

EXPERIMENTY S TEÓRIOU HIER

Teória hier hrá významnú rolu v modernej ekonomickej vede. Vychádza sa pritom z faktu, že každý účastník optimalizuje svoje správanie a predpokladá sa tiež, že tak robia aj ostatní. Experimenty na trhu obchodovania statkov naznačujú, že primárne spoliehanie sa na optimálne správanie ostatných nemusí byť správnym predpokladom. Bol vyvinutý dôležitý komponent štruktúry ekonomických experimentov. Najjednoduchší z týchto pokusov sa nazýva hra ultimáta, v ktorej hráč A dostane financie, povedzme 100 USD a má za úlohu rozdeliť ich medzi seba samého a hráča B. Hráč B nemá možnosť vyjadriť sa k procesu rozdelenia, môže však odmietnuť prijatie zdrojov. V zmysle štandardných predpokladov teórie hier by hráč B mal prijať ponúkané peniaze a optimalizovať svoje možnosti. Nakoľko

[7] CAGINALP, G., PORTER, D., SMITH, V., 2001, Financial Bubbles: Excess Cash, Momentum and Incomplete Information, In: Psychology and Financial Markets, 2001, 2, pp. 80 - 99

[8] CAGINALP, G., PORTER, D., SMITH, V., 2001, Financial Bubbles: Excess Cash, Momentum and Incomplete Information, In: Psychology and Financial Markets, 2001, 2, pp. 80 - 99

hráč A rozumie možnostiam optimalizácie hráča B, ponúkne mu zvyčajne najnižší možný objem financií, povedzme 1 USD.[9]

Iná verzia týchto experimentov sa nazýva investičná hra, v má hráč A pridelené prostriedky, povedzme 100 USD a má možnosť poslať nejaký objem hráčovi B, pričom vie, že sa daná suma strojnásobí, keď ju hráč B obdrží. Tento hráč má následne možnosť recipročne poslať časť získaných financií hráčovi A. Nekooperatívna teória hier predpokladá, že hráč B si ponechá celú sumu peňazí a nakoľko si to hráč a uvedomuje, nepošle mu na počiatku experimentu nič.

Keď sa však tento experiment testoval s reálnymi subjektmi, pričom sa využívali skutočné peniaze, priemerný hráč A poslal 50 USD, pričom niektorí poslali dokonca 100 USD. Hráči B si pritom neponechali celý objem, ako by sa dalo predpokladať, ale tretina z nich poslala hráčovi A späť viac USD, než im pôvodne poslal hráč A. Vysvetlenie takéhoto správania hráča B nespočíva v jeho dobročinnej povahe, ale ako tvrdí Smith, ide o recipročný princíp obchodu, ktorý motivuje subjekty, aby vykonávali činy podporujúce spoločné záujmy.[10] Mnohé ďalšie experimenty Smitha dokázali, že takéto správanie na trhu funguje najlepšie pri osobnom vzťahu obchodujúcich a opakovanej výmene.[11]

ZÁVER

Udelenie Nobelovej ceny za ekonómiu Vernonovi Smithovi je prejavom úcty k jeho celoživotnej práci a úspechom. Zároveň je uznaním faktu, že na základe jeho výskumu sa budú v budúcnosti vyvíjať nové smery ekonomického výskumu. Počas tohto procesu jednoznačne vzniknú nové paradigmy a tak akademici, ako aj osoby z ekonomickej praxe, budú mať umožnený pohľad na hospodárske javy z úplne novej perspektívy. Vďaka týmto predpokladom je integrácia behaviorálnych konceptov do teórie financií jednoduchšia. Ekonomické experimenty pomáhajú kompetentným rozhodovať v problematike nastavenia podmienok trhov, politicko-eknomických procesoch a mnohých ďalších situáciách, pričom sa minimalizujú straty, alebo aspoň čiastočne predikujú prípadné zlyhania navrhovaného systému.

[9] DAVIS, D.D., HOLT, C.A., 1993, Experimental Economics, Princeton, New Jersey, Princeton University Press
[10] Hoffman, E., McCabe, K, Smith, V., 1996, On Property Rights and the Monetary Stakes in Ultimatum Game Bargaining, In: International Journal of Game Theory, 1996, 25, pp. 289-301
[11] McCabe, K., Smith, V., 2000, Two Person Trust Game Played by Naive and Sophisticated Subjects, In: Proceedings of the National Academy od Sciences, 2000, 97, pp. 3777-3781

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. http://www.freewebs.com/jjonas/5/510.htm
2. MILLER, R., 2002, Paving Wall Street: Experimental Economics and the Quest for the Perfect Market, New York
3. RASSENTI, S., SMITH, V., BULFIN, R., 1982, A Combinatorial Auction Mechanism for Airport Time Slot Allocation. In: Bell Journal of Economics, 1982, 13, pp. 402 – 417
4. SMITH, V., SUCHANEK, G., WILLIAMS, A.W., 1988, Bubbles, Crashes and endogenous expectations in experimental spot asset markets, In: Econometrica, 1988, 56, pp. 1119 – 1151
5. CAGINALP, G., PORTER, D., SMITH, V., 2001, Financial Bubbles: Excess Cash, Momentum and Incomplete Information, In: Psychology and Financial Markets, 2001, 2, pp. 80 – 99
6. DAVIS, D.D., HOLT, C.A., 1993, Experimental Economics, Princeton, New Jersey, Princeton University Press
7. Hoffman, E., McCabe, K, Smith, V., 1996, On Property Rights and the Monetary Stakes in Ultimatum Game Bargaining, In: International Journal of Game Theory, 1996, 25, pp. 289-301
8. McCabe, K., Smith, V., 2000, Two Person Trust Game Played by Naive and Sophisticated Subjects, In: Proceedings of the National Academy od Sciences, 2000, 97, pp. 3777-3781

OPATRENIA PODNIKU V ČASE FINANČNEJ A HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

MEASURES IN AN ENTERPRISE DURING THE FINANCIAL AND ECONOMIC DOWNTURN

PETER PORUBSKÝ[1]

ABSTRACT

The article focuses on the optimalisation and rationalisation measures in ORGECO spol. s r. o. (a limited liability company) that have been put in practice as a result of the financial and economic downturn that emerged at the end of 2008. Moreover, the articles draws attention to the development of commodity prices – namely of copper and aluminium - on the world markets and their influence on the company's work. The company has been specialising in the development and production of celebratory lighting decorations for the Christmas period, including indoors as well as outdoors articles, since 1993. The measures taken in the company may be divided into two broad categories. Firstly, 'quick-fix measures' that made it possible to enhance the effectiveness of the company processes and a subsequent reduction of total costs at a short notice. Secondly, long-term measures that introduce activities aiming at the development of new products and the enhancement of the company's competitiveness.

KEY WORDS

Financial Downturn; Economic Downturn; Development of Copper and Aluminium Prices; Optimalisation Measures; Rationalisation Measures; Cost Reduction

ÚVOD

Príspevok je venovaný optimalizačným a racionalizačným opatreniam v konkrétnej obchodnej spoločnosti, ktoré boli uskutočnené v dôsledku vplyvu finančnej a hospodárskej krízy, ktorá postihla svetovú ekonomiku koncom roka 2008. Opatrenia, ktoré boli v spoločnosti v priebehu roka 2009 vykonané, boli určite nevyhnutné na to, aby sa zmiernili negatívny dopad finančnej a hospodárskej krízy a zabezpečili tak jej úspešné fungovanie do budúcnosti.

Objektom skúmania je spoločnosť ORGECO spol. s r.o. so sídlom v Nových Zámkoch. Od roku 1993 sa špecializujeme na vývoj a výrobu slávnostných svetelných dekorov pre vianočnú iluináciu exteriérov a interiérov. Podľa klasifikácie podnikov na základe kritéria počtu zamestnancov sa jedná o stredný podnik.[2] Spoločnosť patrí medzi najväčších výrobcov svetelných dekorov Európy, pričom 98% svojej produkcie realizujú na zahraničných trhoch Európy, Kanady a USA. Po stručnom predstavení objektu skúmania teraz uvedieme konkrétne opatrenia, ku ktorým v spoločnosti pristúpili na zmiernenie negatívnych dopadov finančnej a hospodárskej krízy.

[1] Externý doktorand FPM, KPH: Ing. Peter Porubský, peterporubsky@yahoo.com
Školiteľ: doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.

[2] Priemerný počet zamestnancov v roku 2009 - 126 (z toho 113 na pracovnú zmluvu, 13 na dohody)

OPATRENIA USKUTOČNENÉ V ROKU 2009

Spoločnosť ORGECO spol. s r.o. sa počas roka 2009 rozhodla pre niektoré zásadné zmeny v oblasti znižovania nákladov a optimalizácie podnikových procesov. Vznik finančnej a hospodárskej krízy na konci roka 2008 a taktiež vplyv vývoja menového kurzu SKK/EUR v tomto období znamenali pre spoločnosť zhoršenie finančno-hospodárskej situácie. Aby prekonali daný nepriaznivý stav, rozhodli sa pre vykonanie jednotlivých nápravných opatrení. Opatrenia, ktoré v spoločnosti prebehli, sa dajú rozdeliť do dvoch základných oblastí.

Prvú oblasť predstavovali rýchle opatrenia, ktoré umožnili zefektívnenie podnikových procesov a následné zníženie celkových nákladov v priebehu krátkeho obdobia.

RÝCHLE OPATRENIA

Takéto opatrenia sa dali realizovať pomerne rýchlo, čo v znamenalo, že aj úspora nákladov bola viditeľná už za relatívne krátky čas. Jednotlivé opatrenia sa týkali nasledujúcich oblastí:

- Zavretie prevádzky v Málinci – všetky činnosti zo zrušenej prevádzky sa presťahovali do centrály spoločnosti v Nových Zámkoch. Dosiahlo sa tým zníženie stavu režijných pracovníkov – majster, skladník a kvalitár. Ich prácu prebrali obdobní kvalifikovaní zamestnanci v centrále, znamenalo to zefektívnenie organizačnej štruktúry. Zavretím prevádzky bolo prepustených 36 výrobných pracovníkov, ktorých prácu vykonávajú doterajší a novo prijatí pracovníci v centrále.
- Zníženie vlastných dopravných nákladov súvisiacich s transportom z centrály do prevádzky – v dôsledku zrušenia prevádzky v Málinci a premiestnenia všetkých činností do centrály.
- Zastavenie kooperácie s firmou, ktorá spoločnosti ORGECO spol. s r.o. vykonávala montážne operácie. Všetky tieto činnosti prešli do vlastnej réžie spoločnosti v centrále.
- Ďalšie prehodnotenie štruktúry pracovníkov
  - zlúčenie doterajších dvoch skladov do jedného skladu, čo umožnilo zníženie počtu skladníkov zo štyroch na dvoch.
- Zníženie nákladov na telefonovanie pri režijných zamestnancov prostredníctvom využitia iného programu od mobilného operátora, čo predstavovalo úsporu v tejto nákladovej položke až o 50 %.
- Vyradenie analógových zváračiek a nahradenie číslicovo riadenými zváračkami v oblasti energeticky náročného, technologického zvárania v ochrannej atmosfére argónu. Dosiahlo sa tým zvýšenie produktivity na zváraní až o 30 % a zníženie režijných nákladov v podobe zníženia nákladov na energiu.

Ďalším spôsobom, akým sa spoločnosť rozhodla znížiť náklady, optimalizovať procesy a zvýšiť svoju konkurencieschopnosť, je pomocou zavedenia najnovších technológií a tým dosiahnutia lepších parametrov pre svoje výrobky. Využívaním najnovších technológií sa spoločnosti zefektívnili procesy, čo sa prejavilo v skrátení časových operácií a v konečnom dôsledku sa dosiahla úspora nákladov. Z časového hľadiska sa jedná o dlhodobé, resp. strategické opatrenia, ktoré tvoria druhú skupiny opatrení uskutočnených v spoločnosti ORGECO spol. s r.o..

DLHODOBÉ OPATRENIA

Dlhodobé opatrenie predstavujú aktivity, ktoré sú zamerané na vývoj nových výrobkov, expanziu na nové trhy a zvýšenie konkurencieschopnosti. Môžeme hovoriť o nasledovných činnostiach:

- Inovácia procesu výroby – kvalitnejšie produkty, nižšie náklady na pracovnú silu, energiu a režijné činnosti,

- Kúpa číslicovo riadeného 3D ohýbacieho centra Numeric v roku 2009 – počiatočná investícia 159 tis. EUR, zabezpečili tým zvýšenie produktivity, kvality a úsporu nákladov – úspora predstavujúca potenciálny výkon 30 – 40 výrobných pracovníkov,
- Zavedenie novej technológie zvárania – odporové zváranie, vysoká produktivita, zvárací čas trvá iba zlomky sekundy, využitie vo veľkosériovej prípadne malosériovej výrobe,
- Dynamický inovačný proces prebiehajúci v období 2009 – 2010
  - Oblasť svetelných dekorácií – založenie obchodnej značky ILUN,
  - Vďaka novej technológii – nové 2D a 3D vianočné dekorácie, 113 nových výrobkov,
- Vyvinutie ďalších 60 nových výrobkov pre dekoráciu miest a obcí
  - expedícia na zahraničné trhy: Nemecko, Rakúsko a Francúzsko,
- V roku 2010 oslovenie nového trhu – Rusko
  - vytvorenie novej pozície na trhu.

Všetky opatrenia, ktoré v spoločnosti ORGECO spol. s r.o. manažment uskutočnil, mali jednoznačne pozitívny vplyv na jej ďalšie fungovanie. V prvom rade boli nevyhnutné rýchle rozhodnutia a opatrenia, pomocou ktorých sa ušetrili náklady okamžite resp. v relatívne krátkom čase. Potom nasledovali zo strany manažmentu na rad strategické rozhodnutia. Tieto dlhodobé rozhodnutia posilnili pozíciu spoločnosti na trhu a potvrdili tak prvenstvo v danom podnikaní aj počas finančnej a hospodárskej krízy. Inovačné procesy si vyžiadali na začiatku síce nemalé investície na novú číslicovo riadenú jednotku ale na druhej strane im to umožnilo osloviť nový segment klientov s úplne novými produktmi. Diverzifikáciou produktového portfólia sa chce firma presadiť aj na nových zahraničných trhoch.

VÝVOJ CIEN KOMODÍT A ICH VPLYV NA PODNIKANIE

V tejto časti je uvedený vývoj cien komodít (medi a hliníka) na svetových trhoch a ich vplyv na fungovanie spoločnosti ORGECO spol. s r.o.. Tieto dve spomínané komodity slúžia totiž ako základný materiál vo výrobe v spoločnosti ORGECO spol. s r.o.. Okrem tohto externého faktora netreba zabúdať ani na ďalšie, ktoré môžu mať taktiež značný vplyv na jej fungovanie. Vzhľadom na skutočnosť, že spoločnosť až 98% svojej produkcie realizuje na zahraničných trhoch Európy, Kanady a USA, je nevyhnutné aj sledovanie vývoja menových kurzov. Pri podrobnejších finančno-ekonomických analýzach je určite dôležité taktiež analyzovanie vývoja cien energie a ropy.

Vývoj cien materiálu – komodít, môžeme sledovať na LME (London Metal Exchange, Londýnska burza kovov). Vývoj cien medi a hliníka na svetových trhoch jasne demonštrujú nasledujúce dva grafy. Z uvedených grafov vyplýva, že od roka 2005 sa zvyšovala cena medi aj hliníka na svetových trhoch. V roku 2005 cena medi dosahovala úroveň 3 000 USD/t, potom nastalo prudké zvyšovanie jej ceny, čo vyvrcholilo v polovici roku 2008, kedy cena medi na svetových trhoch dosahovala úroveň skoro 9 000 USD/t.. Vzhľadom na skutočnosť, že cena komodít sa odvíja od aktuálnej ceny na LME, sa pre rok 2006 rozhodla spoločnosť už viazať ceny materiálov pomocou treasury operácií. Od tohto roka stabilizuje ceny materiálov na obdobie jedného roka, to znamená, že nakupuje ročnú spotrebu materiálu – komodít za cenu zodpovedajúcu k dohodnutému dátumu ku konci kalendárneho roka. Najväčší pokles cien medi bol zaznamenaný v 2. polovici 2008, práve zo spomínanej najvyššej úrovne na úroveň pod 3 000 USD/t na konci roka. Pokles o 6 000 USD/t bol dôsledkom hospodárskej krízy, ktorá sa už prejavila na komoditnom trhu. Komodity reagovali na znižujúci sa dopyt, dôsledkom čoho nastal ich prebytok. Na druhej strane ceny spomínaných komodít dosiahli úroveň reálnych cien spred niekoľkých rokov. Rovnaký priebeh v roku 2008 nastal aj pri cene hliníka, kde cena klesla z úrovne okolo 3 300 USD/t na 1 500 USD/t. Vývoj cien hliníka

počas celého sledovaného obdobia mal pritom narastajúci trend prirodzene s rôznymi menšími výkyvmi.

Graf 1: Vývoj ceny medi akosti A od 01.01.2004 – 31.12.2008 (ceny sú uvádzané v USD/t)

Zdroj: http://www.lme.com/copper_graphs.asp

Graf 2: Vývoj ceny hliníka od 01.01.2004 – 31.12.2008 (ceny sú uvádzané v USD/t))

Zdroj: http://www.lme.com/aluminium_graphs.asp

Z vývoja cien komodít na svetových trhoch je zrejmé, že značným spôsobom vplývali na výšku vynaložených nákladov na obstaranie materiálu v priebehu jednotlivých rokov. Ceny komodít na svetových trhoch medziročne rástli, preto rozhodnutie manažmentu fixovať ceny materiálov pomocou treasury operácií na ďalší rok určite pomohlo ušetriť značné finančné prostriedky.

ZÁVER

Svetová finančná a hospodárska kríza, ktorá vznikla koncom roka 2008 mala a stále má nepochybne veľký vplyv na fungovanie jednotlivých podnikateľských subjektov. Čím skôr podnikateľské subjekty uskutočnili určité opatrenia na elimináciu nepriaznivej situácie, tým lepšie. Samozrejme, že urobiť rozhodnutia, ktoré by pomohli zmierniť negatívne vplyvy nie je v praxi jednoduché, a to napriek tomu, že v literatúrach sa môžeme stretnúť s nespočetným množstvom ozdravných a racionalizačných opatrení. Veľa podnikateľských subjektov nebolo pripravených na to, aby adekvátne zareagovali na vznik krízy. Tak ako každý človek by sa mal poučiť z minulosti a z chýb druhých, tak isto to platí aj v podnikateľskej sfére. Kríza, ktorá ovplyvňuje podnikateľské prostredie posledné dva roky nie je prvá ani posledná. V budúcnosti môže vzniknúť nová kríza, a preto by v podnikoch mali existovať finanční špecialisti, controlleri a stratégovia, ktorí dokážu na výnimočný stav rýchlo zareagovať adekvátnymi opatreniami. Základom na zvládnutie krízových situácií je určite dokonalé poznanie a neustále monitorovanie vonkajšieho prostredia, ktoré vplýva na každý podnikateľský subjekt. Pre spoločnosť ORGECO spol. s r.o. bolo veľmi dôležité sledovanie vývoja cien komodít na svetových trhoch. Je to objektívna skutočnosť, ktorú podnik nevie priamo ovplyvňovať, ale na základe vývojových trendov z histórie sa dokáže na prípadné zmeny aspoň trocha pripraviť. Manažment spoločnosti ORGECO spol. s r.o. zareagoval na zvyšovanie cien na komoditných trhoch fixáciou ročných kontraktov na ich nákup pomocou treasury operácií. Pre úspešné podnikanie je preto veľmi dôležité, aby v podniku existovali manažéri alebo špecialisti, ktorí majú tak teoretické poznatky, ako aj praktické skúsenosti z oblasti finančného manažmentu a podnikového controllingu.

Spoločnosť ORGECO spol. s r.o. v roku 2009 uskutočnila rozsiahly počet zmien a inovácií. Niektoré opatrenia mali okamžitý alebo krátkodobý vplyv na zníženie nákladov a zefektívnenie procesov, niektoré sú otázkou dlhšieho časového horizontu. V súčasnosti spoločnosť potvrdzuje svoje prvenstvo na trhu, za čím nepochybne stojí skúsenosť manažmentu a odbornosť jednotlivých špecialistov. V súčasnosti je výroba v spoločnosti ORGECO spol. s r.o. vybavená modernými CNC technológiami, zabezpečujúcimi vysokú inovačnú aktivitu ako aj pružné prispôsobenie sa meniacim sa dynamickým požiadavkám medzinárodného trhu pri dodržaní vysokej kvality práce, čím si posilňuje naďalej svoju konkurencieschopnosť.

Vznik finančnej a hospodárskej krízy sa určite podpísal pod fungovanie každého podnikateľského subjektu. Samozrejme, do akej miery to jednotlivé subjekty postihlo, závisí od ich kapitálovej sily, ale aj oblasti podnikania, v ktorom pôsobia. Jedno je však isté, že kríza preriedila trh, oslabila konkurenčné prostredie a tým, ktorí dokázali prekonať toto ťažké obdobie, poskytla šancu na nový rast a vytvorenie si novej pozície na trhu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

PORUBSKÝ, P. – 2010. Možnosti znižovania nákladov v spoločnosti ORGECO spol. s r.o. Diplomová práca 2010. Vedúci DP FOLTÍNOVÁ, A.
ORGECO spol. s r.o.: [cit. 2010.10.24.] <http://www.orgeco.sk/index_sk.html>
London Metal Exchange: [cit. 2010.03.25.] <http://www.lme.com/copper_graphs.asp>
London Metal Exchange: [cit. 2010.03.25.] <http://www.lme.com/aluminium_graphs.asp>

NOVÉ MOŽNOSTI RIADENIA LOGISTICKÉHO SYSTÉMU V PODNIKU
NEW APPROACHES TO A LOGISTICS SYSTEM MANAGEMENT IN A ORGANIZATION

Marián Pozor

Ing. Marián Pozor, mpozor@gmail.com, školiteľ: Dr.h.c. prof. Ing. Juraj Stern PhD. ,
Katedra manažmentu výroby a logistiky, FPM

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Logistics System Management, Integrated Information System, Supply Chain Risk Management, Elimination of Risk, Logistics System Optimalization, Logistics audit.

JEL Klasifikácia M11,M20

ABSTRAKT

An article deals with a new approaches to a Logistics system management in a organization. These approaches result from two basic characteristics. Firstly, organizations try to eliminate the risks before they arise because solving the consequences of those risks face more costs. Secondly, the Logistics system optimization leads to a competitive advantage in the marketplace. If we want to take an advantage of the Logistics system and use it in a competitor's fight, we need to have a detailed overview of the current Logistic in a organization. This overview is a result of the Logistics audit which highlights the opportunities for improvements in Logistics and helps to identify and reduce the bottlenecks of the Logistics system.

ÚVOD

Podniky, ktoré si vedome vybudovali logistické systémy, sa tešia konkurenčnej výhode prostredníctvom poskytovania kvalitných, včasných a presných výrobkov a služieb. Vybudovanie logistického systému úzko súvisí s ich cieľom o neustále zlepšovanie svojich výkonov.
V globálnom meradle, ale aj na národnej úrovni, takéto firmy využili možnosti čoraz masívnejšej implementácie informačných technológií na sledovanie logistických aktivít v reálnom čase. Informačné systémy umožňujú reálne modelovať, naplánovať jednotlivé operácie, ako aj vypracovať potrebné kroky na korekciu chyby v reťazci. Výhodou týchto nákladných a komplexných informačných riešení je, že sú schopné identifikovať slabé miesta, možné nedostatky dodávateľského reťazca, a preto prispievajú k značnému zníženiu pravdepodobnosti vyskytnutia chyby v systéme. Náklady spojené s vyskytnutím a nevčasným riešením porúch sú neprimerane vysoké, z tohto dôvodu je spolupráca na spoločnej implementácii informačných systémov medzi účastníkmi zásobovacieho reťazca veľmi výhodná.
Nové možnosti v riadení logistického systému majú spoločné 2 základné črty – snažia sa eliminovať riziká v logistickom systéme a celý systém optimalizovať. Okrem iného, všetky metódy a nástroje využívané za účelom riadenia logistického systému majú za úlohu odstrániť plytvanie a slabé články logistického systému, pretože tento problém v súčasnosti trápi všetky podniky.

PREČO RIADIŤ RIZIKO V LOGISTICKOM SYSTÉME?

Zvýšená miera integrácie a kooperácie v dodávateľskom reťazci vedie k vzniku nových kategórií rizík. V logistike je čoraz častejšie používaný pojem **Supply Chain Risk Manažment** (SCRM), čo znamená riadenia rizika v dodávateľskom reťazci. SCRM patrí medzi nové možnosti riadenia logistického systému v podniku a je to prístup, ktorého cieľom je včasná identifikácia, výstižná analýza príčin a dôsledkov a primerané riadenie všetkých rizík dodávateľského reťazca. Manažment rizika pomáha pochopiť kľúčové faktory rizika v reťazcoch a umožní účastníkom optimalizovať ich interný systém riadenia rizika ako aj systém rizika celého dodávateľského reťazca.
Identifikácia, analýza, vyhodnotenie a kontrola rizika sú základom SCRM. Manažment rizika v dodávateľskom reťazci by mal brať do úvahy nasledovné oblasti:

- *materiálový tok, tok peňazí a tok informácií* – na úrovni zásobovacieho reťazca,
- *posúvajúce sa hranice systému*, ktoré by mali prekročiť organizácie a pokryť celú dĺžku reťazca,
- *výzvu pokryť nielen strategickú, ale aj operačnú úroveň* – týmto spôsobom dostať rizikový manažment z výkazníckej funkcie do samostatného plánovania.

Pri identifikácii rizika musíme rozlíšiť endogénne a exogénne riziko. Endogénne riziká pramenia zo vzťahov účastníkov dodávateľského reťazca. Z hľadiska reťazca by sme ich mohli nazvať interné, kým exogénne riziká pochádzajú zo vzťahu s externým prostredím. Riziká vyplývajúce z dodávateľského reťazca môžeme rozdeliť do nasledujúcich kategórií:

- *riziká na strane dodávateľov* – zvyšovanie cien, úzke miesta v dodávkach, výpadok dodávateľov, problémy s kvalitou, nesplnenie termínov,
- *riziká na strane zákazníkov* – neočakávaný alebo silne kolísajúci dopyt zákazníkov,
- *dopravné a skladové riziká* – krádež, zničenie alebo poškodenie tovaru,
- *procesné riziko* – riziko vyvolané neefektívnymi plánovacími, riadiacimi a kontrolnými procesmi u jedného alebo viacerých partneroch,
- *riziko informačnej techniky* – strata dát alebo oneskorené meškanie kvôli nedostatočne integrovaným informačným systémom,
- *vonkajšie riziká alebo riziká prostredia* – politická nestabilita, vojna, sociálna kríza, zmena zákonov alebo prírodná katastrofa,
- *personálne riziko a iné.*

Identifikáciou rizika sa dostaneme k analýze a rozhodnutiu o stratégii riadenia rizika. Nasledujúci obrázok predstavuje 7 základných stratégií SCRM:

Obr.1: Základné stratégie SCRM [3]

Koncept SCRM by sa mal skladať z týchto 4 prvkov:

1. **Spoločná riziková stratégia dodávateľského reťazca**
2. **Zavedenie SCRM procesov**
3. **Integrovaný informačný systém**
4. **Rozdelenie zodpovednosti**

Spoločná riziková stratégia znamená jednotné chápanie rizika všetkými partnermi, ktorí sú súčasťou dodávateľského reťazca. *Procesy SCRM* definujú operatívne pochody k identifikácii, hodnoteniu, komunikácii, riadeniu a kontrole rizík. Veľmi dôležité je zavedenie vhodných ukazovateľov včasného varovania. Musia sa stanoviť prahové hodnoty a pravidelne zisťovať hodnoty týchto ukazovateľov, najlepšie v integrovanom centrálnom IS dodávateľského reťazca. *Integrovaný informačný systém*, ktorý používa interné a externé dáta je základom pre zavedenie opatrení na elimináciu rizika. Predpokladom sú jednotné štandardy pre výmenu plánovacích, riadiacich a kontrolných informácií medzi partnermi v dodávateľskom reťazci. *Rozdelenie zodpovednosti* je pilierom výkonového riadenia dodávateľského reťazca. Čím jasnejšia je zodpovednosť a čím od seba menej rozdielne oddelenia spolupracujú pri plánovaní a riadení dodávateľského reťazca navzájom, tým menej problémov vzniká, a tým lepšie dodávateľský reťazec funguje.

PREČO OPTIMALIZOVAŤ LOGISTICKÝ SYSTÉM?

Súčasné trendy v oblasti efektívnych logistických systémov sú postupne uplatňované i v podmienkach slovenských a českých podnikov vzhľadom na neustále rastúci konkurenčný tlak. Ak chce podnik pristúpiť k akýmkoľvek zmenám v oblasti logistických systémov, je

nevyhnutné zvážiť či skutočne pozná súčasný stav, vie popísať nedostatky a problematické oblasti a navrhnúť optimalizačné kroky. Každý definovaný projekt zmeny musí byť správne načasovaný, podporovaný zo strany top manažmentu, správne a dostatočne definovaný, s dostatočne vyškoleným a zainteresovaným tímom pracovníkov, inak nedosiahneme očakávané prínosy. Pri neúspechu týchto projektov ešte v ich počiatkoch, iba vyvoláme zbytočnú nedôveru, stratu ochoty riešiteľského tímu pri zavádzaní nových projektov v budúcnosti. Každý podnik má veľa možnosti optimalizácie v oblasti logistických systémov a je potrebné zamyslieť sa, či by nebolo vhodné venovať im viac pozornosti a aký prínos pre podnik by tieto projekty mohli priniesť. Rad možností ako ušetriť na nákladoch (napr. Six Sigma, Lean, TQM) už firmy využili a preto hľadajú nové možnosti, kde usporiť, predovšetkým v hraničných oblastiach medzi procesmi a oddeleniami. Podniky neustále hľadajú nové možnosti optimalizácie ich logistického systému, pretože im prinášajú značné nákladové úspory a znižujú stav ich zásob.
Na to, aby mohli optimalizovať logistický systém je potrebné začať jeho analýzou. Analýza zásobovacieho reťazca má tri fázy: prípravu, diagnózu a rozbor príčin slabých miest. Celková analýza by sa mala zamerať na procesy (a nie funkcie) začínajúce od zákazníka, cez distribúciu po plánovanie výroby až do riadenia dodávateľov. Po analýze a odhalení slabých miest by mal nasledovať celistvý koncept zlepšovania, ktorý má obsahovať riešenia od strategickej úrovne až po operatívne, taktické rozhodnutia. Sila zamestnancov často býva podceňovaná pri tvorbe komunikačného plánu transformácie, preto treba dbať na vedomý proces uvádzania potreby zmeny.

Znakmi úspešného zavedenia metód riadenia, ktoré optimalizujú logistický systém sú:

Pružná výroba

Pri riadení logistického systému v podniku je potrebné uvedomiť si mimoriadny význam výrobných procesov pre dodávateľský reťazec. Je potrebné zameriavať sa na splnenie požiadaviek zákazníka s dôrazom na vysokú pružnosť pri nízkych nákladoch. K dosiahnutiu tohto sa využíva reorganizácia infraštruktúry alebo optimalizácia liniek. Znakom pružných výrobných procesov je mimo iného aj častejšia frekvencia výroby. V prípade, že sú opatrenia k zvýšeniu pružnosti výroby vyčerpané, musí sa zvyšná nepružnosť riadiť prostredníctvom plánovacích procesov, ktoré by mali pre výrobu zabezpečovať určitú istotu plánovania

Kooperácia v dodávateľskom reťazci

Partnerský kontakt medzi subjektmi dodávateľského reťazca je dôležitým prvkom riadenia dodávateľského reťazca. Účinok dobrých neformálnych kontaktov je dôležitý v prípade, ak máme prístup k informáciám o plánovaných akciách najdôležitejších partnerov v dodávateľskom reťazci, pretože tým vieme zvýšiť presnosť plánovania.

Efektívne plánovanie dodávateľského reťazca

Dobrá kvalita plánu si vyžaduje jednotlivé oddelené plánovacie procesy. Plánovanie predaja musí podávať ďalším oddeleniam čo najrealistickejšie prognózy a nemalo by byť spojené s ekonomickým plánovaním podniku. Je potrebné dodržiavať jasné pravidlá a pevné dohody pre postup pri nepravidelných udalostiach. To prispieva k lepšiemu akceptovaniu plánovacích procesov.

ZÁVER

V poslednom čase sa efektívnemu riadeniu logistického systému pripisuje kľúčový význam pri hľadaní možností ako zlepšiť profitabilitu a konkurenčnú schopnosť podniku. Ak

chceme logistický systém využiť ako nástroj konkurenčného boja, musíme mať podrobný prehľad o aktuálnom stave logistiky vo firme. Pre efektívnejšie riadenie logistického systému firmy je potrebné dobre poznať daný systém. K tomu je možné využiť logistický audit a po zavedení ním navrhovaných zmien dosiahnuť zvýšenie výkonu logistického systému. Logistický audit nám prináša nový pohľad na chápanie pojmu audit. Je to efektívny nástroj logistického riadenia podniku, ktorý nám slúži na kontrolu účinnosti a hospodárnosti logistických činností. Logistický audit je však zo strany zadávateľa, teda auditovanej firmy, vnímaný ako niečo pozitívne. Poskytuje podrobný prehľad o aktuálnom stave logistiky vo firme, poukazuje na potenciál logistických zmien, pomáha nájsť úzke problematické miesta logistického systému a ponúka návrhy na ich odstránenie. Pre auditovanú firmu je prínosom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Stemmler, Lars. 2007. Risk in the supply chain. [ed.] Donald Waters. Global Logistics.5. Great Britain : Kogan Page Limited, 2007, s. 210-223. The Chartered Institute of
Transport and Logistics.

[2] Chapman, P. 2002. Identifying and managing supply chain vulnerability. Journal of the Institute of Logistics and Transport. 2002, Zv. 4, 4, s. 59-64.

[3] Manuj, Ila a Mentzer, John T. 2008. Global supply chain risk management strategies. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2008, Zv. 38, str. 192-223.

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5
Tel.: +421 2 672 95 536 Fax: +421 2 672 95 184

PUBLIKATION

bei der internationalen Wissenschaftskonferenz der Doktoranden,
FBM WU in Bratislava
zum 70. Jubiläum der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN IV.

4. November 2010

Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava

Bratislava, 2010

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

THEMA:

Elektronik Business (kurz: E-Business) **aus Managementsicht – vom Begriffsphänomen zur wissenschaftliche Disziplin?**

Electronics business (briefly: E-business) **from management view – from the concept phenomenon to the scientific discipline?**

Vor- und Nachname des Autors:
Ingo M. Pusch

KEY WORDS

- E-Business / e-Business
- E-Business aus Managementperspektive / e-Business from management perspective
- Informations- und Kommunikationstechnologie / Information technology and communication technology
- E-Business Begriffsbestimmung / E-business definition
- E-Business Begriffsableitung / E-business concept derivation
- Managementsicht / management view
- Neue Wirtschaft / New Economy
- Internnettechnologie / Internal net technology

JEL CLASSIFICATION

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting
M1 - Business Administration
M15 - IT Management

ABSTRAKT

Deutsch

Ausgangslage ist, dass die Thematik „Elektronic Business“ (kurz: e-Business) in der Wissenschaft und Praxis zunehmend, ja täglich an Bedeutung gewinnt. Intention für diesen Fachbeitrag ist zum einen die Wichtigkeit und Aktualität der Thematik und zum andern insbesondere der in der Wissenschaftschaft uneinheitlich verwendete Begriff „E-Business“.
Ziel des Beitrages soll es sein auf Grundlage einer Begriffsbestimmung einem Ansatz zur ganzheitlichen (umfassenden) E-Business Systematik zu finden.
Im vorliegenden Artikel geht es ausschließlich um die Frage „Wie kann aus wissenschaftlicher Sicht das Begriffsphänomen „E-Business“ interprätiert werden? Im Ergebnis wird aus Sicht

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

der Forschung der Versuch unternommen eine Erklärung und einen Systematisierungsansatz des Begriffes „E-Bussiness“ herzuleiten. Untersuchungsmethoden und -techniken in Anlehnung an die Klassifizierung werden genutzt.

Englisch

Initial position is, that the topic „Elektronic of business“ (briefly: e business) in the science and practise increasingly, wins daily in meaning. Intention for this professional contribution is, on the one hand, the importance and actuality of the topic and to other in particular the concept differently used in the science "E-business". The aim of the contribution should be to be found it on basis of a definition to a beginning to the comprehensive e-business system.
In the present article it is about the question „How the concept phenomenon "e-business" interprätiert can become from scientific view? In the result the attempt is started from the point of view of the research deriving an explanation and a systematisation beginning of the concept "E-Bussiness". Investigation methods and technologies in support of the classification are used.

EINLEITUNG

In den letzen Jahren ist der Begriff E-Business zunehmend zum Modewort geworden und findet in unterschiedlichen Kontext seine Verwendung. Ob tatsächlich alles, was unter dem Begriff E-Business zusammengefasst und interprätiert wird, den Namen auch verdient, steht auf einem anderen Blatt. Deshalb muss für die Wissenschaft durch weitere Untersuchungen, Analysen und Studien mehr Klarheit her und darf nicht eine Frage des Standpunktes sein.

In der Wissenschaft finden die Begriffe „Elektronik Business“, „Informationsgesellschaft“, und „Internetökonomie“ keine einheitliche Anwendung. Vielfältig wird auf eine konkrete Definitionen und begriffliche Abgrenzung verzichtet. Das erschwert eine konstant einheitlichen Begriffsbestimmung und Systematisierung für E-Business zu finden.

Folgt man den Trends und zukunftorientierten Studien im Umfeld von „Elektronik Business“, dann wird deren Signifikanz (= Bedeutsamkeit) weiter rasant steigen. Nachfolgend wird demnach der Versuch unternommen auf die Dimension von E-Business näher einzugehen. Ausgehend von unterschiedlichen Begriffsansätzen, Akteuren, Merkmalen und Betrachtungweisen wird versucht eine definitorische Einordnung und Systematisierung zu finden.

Im Kontext von vielen Geschäftstrategien - in der Werschöpfungskette unterschiedlicher Unternehmen - liefert „Elektronik Business“ im wettbewerbsorientierten Markt entscheidende Erfolgsfaktoren. Die vorliegende Ausarbeitung soll einen kleinen Beitrag hinsichtlich der Abgrenzung und wissenschaftlichen Einordung des Phänomens „E-Business“ leisten.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

EINZELNE KAPITELN UND UNTERKAPITELN

1. E-BUSINESS EINE BEGRIFFSBESTIMMUNG

1.1 MERKMALE IM E-BUSINESS

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff E-Business unterschiedlich definiert und abgegrenzt. Nach Univ.-Prof. Dr. habil. Hans Corsten wird E-Business wie folgt beschrieben: „ … umfasst dann konkrete Ausprägungsformen wie etwa E-Commerce (Elektronischer Handel), E-Collaboration (Zusammenarbeit auf IT-Ebene) oder E-Procurement (Elektronische Beschaffung)[1]. Die Frage in wie weit diese Aussage (Definition) genügt, um E-Business umfassend inhaltlich zu erfassen muss einfach gestellt werden? – Sie darf eben nicht nur ein Standpunkt des Betrachters sein.

Eine andere Definition beschreibt „E-Business“ weniger in elektronische Prozessketten, sondern erklärt den Schwerpunkt zum Begriff mit Handels- und Tauschbeziehungen am Markt wie folgt: „Eng gefasste Definitionsversuche stellen dabei die Transaktions-Bezeichnungen den Vordergrund und charakterisieren E-Business als einen Markt- und handelsbezogenen Begriff, bei dem der Kauf und Verkauf von physischen und/oder digitalen Gütern mit Hilfe von moderner Informations- und Kommunikations- Technologie (IKT) im Vordergrund steht.“[2]

E-Business – ein nach wie vor ein Phänomen. Einen weiteren interessanten Standpunkt auf die elektronischen Märkte hinsichtlich von Definition und Abgrenzung im „E-Business“ liefert uns Prof. Dipl.-Kfm. Laus Olfert mit folgender Aussage: „Auf elektronischen Märkten werden Güter und Leistungen unter Einsatz von elektronischen, Datenbankunterstützenden, Informations-, Kommunikations- und Nachrichtenübermittlungssystemen ausgetauscht. Dabei werden alle Phasen der Transaktion auf dem Markt unterstützt, Räumliche und zeitliche Distanzen im Austauschprozess verlieren ihre Bedeutung“.[3] Eine Definition und Abgrenzung im E-Business stellt aus Sicht von Prof. Olfert mit folgenden Hauptpunkten dar:

- Internetökonomie
- Grundlagen des elektronischen Geschäftsverkehrs
- Voraussetzung für die Teilnahme an elektronischen Märkten
- Teilnehmende Gruppen am E-Business
- Beziehungen im E-Business
- Organisation der Aufgaben im Internet

Allein die drei vorgenannten Standpunkte belegen das breite Spektrum und die unterschiedlichen Standpunkte zum E-Business. Ableitend daraus könnte man zu dem Schluss gelangen, dass E-Business - neben den inhaltlichen Merkmalen und für die Wissenschaft zumindest eine weitestgehend einheitliche Richtungsauffassung - stets tatsächlich eine Sache des jeweiligen Betrachters ist! Dies wäre jedoch aus Sicht der Forschung zu beweisen.

---

[1] vgl. Hans Corsten (2003, S. 27 ff.)

[2] vgl. Christian Maaß (2008, S.2 ff.)

[3] vgl. Laus Olfert (2007, S. 31 ff.)

1.2 E-BUSINESS BETRACHTUNGSWEISEN

Worin liegt eigentlich der Unterschied zwischen E-Business-Begriffen, E-Business-Betrachtungsweisen und E-Business-Systemkomponenten?

Eine umfassende Erläuterung dazu bietet uns Frau Prof. Dr. Petra Schubert im Werk „E-Business erfolgreich planen und realisieren". E-Business ist die Zukunft in der (digitalen) Geschäftswelt – das ist heute allen Managern in den Unternehmen klar. Die Strategie des Managements und die betriebswirtschaftliche Konzepte mit E-Business Unterstützung sind entscheidend für Umsatz und Gewinn und *nicht* die technischen Details stehen im Vordergrund. Prof. Schubert sagt: „E-Business umfasst die Unterstützung der Prozesse und Beziehungen zwischen Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden durch elektronische Medien. Das E-Business-Geschäfts-Konzept betrachtet die elektronische Unterstützung der Geschäftsbeziehungen aus Sicht eines Unternehmens. … E-Business umfasst als Bestandteil der IT-Strategie die Teilstrategien für E-Commerce (= Vereinbarung und Abwicklung rechtsverbindlicher Geschäftstransaktionen), E-Procurement (= elektronische Unterstützung vom Beschaffungsprozess) und E-Organisation (= elektronische Unterstützung des internen Unternehmensmanagement). Der Staat sieht sich mit dem E-Government mit zwei Ausprägungen konfrontiert der neuen Internettechnologien konfrontiert, in Form von E-Policy (= digitale Unterschrift, IT-Infrastruktur in Schulen finanzielle Hilfe für IT- Startup-Unternehmen, u. a. m .) und interaktives E-Government (= öffentliche Marktteilnehmer, Abwicklung - Beschaffung und Distribution und der vom Staat zur Verfügung gestellten Dienstleistungen und Produkten über das Internet, u. a .m.)" [4]

Zu *E-Business-Betrachtungsweisen in Anlehnung an Prof. Dr. Petra Schubert* zählen:

- CRM Customer Relationship Management (= Managementansatz, mit Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Zufriedenheit der Kunden mittels moderner CRM-Systeme)

- SCM Supply Chain Management (= integriertes Management der gesamten Wertschöpfungskette(n) mittels Informationssysteme(n), welche über und von unterschiedlichen Partnern per Schnittstellen verbunden werden)

- NM New Markets (= neue elektronische Märkte und Marktplattformen, mit den Funktionen von a) unterstützen den Interessenausgleich von Käufern und Verkäufern b) unterstützen den Austausch von Informationen, Produkten und Dienstleistungen und die damit verbundenen Zahlungstransaktionen c) unterstützen eine institutionelle Infrastruktur sowie stellen ein rechtliches und regulatives Umfeld zur Verfügung) Neue Märkte führen oft zu neuen oder zusätzlichen Regelungen in der Wirtschaft. Für den benannten Zusammenhang wird oft der Begriff New Economy verwendet.

[4] vgl. Petra Schubert (2000, S. 1 bis 10)

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

1.3 AUSPRÄGUNGSFORMEN IM E-BUSINESS

Folgen wir der Auffassung von Univ.-Prof. Dr. habil. Hans Corsten ergeben sich zwischen den Anwendergruppen folgende Beziehungsstrukturen:

- von Unternehmen zu Unternehmen und umgekehrt (Business-to-Business, kurz: B-to-B)
- von Unternehmen zu Nachfragern und umgekehrt (Business-to-Consumer, kurz: B-to-C)
- von Nachfragern zu öffentlichen Einrichtungen und umgekehrt (Consumer-to Administration, kurz: C-to-A)
- vom Unternehmen zu Mitarbeitern und umgekehrt (Business-to-Employee, kurz: B-to-E)
- von Nachfragern zu Nachfragern und umgekehrt (Consumer-to- Consumer, kurz: C-to-C)
- von öffentlichen Einrichtungen zu öffentlichen Einrichtungen und umgekehrt (Administration-to-Administration, kurz: A-to-A)

Laut Dr. Christian Maaß sind eine Vielzahl von Ausprägungsformen, wie B2C, B2B, C2C, A2B, A2C oder A2A existent. Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren (Personen und Institutionen) werden beschrieben, die Geschäfte miteinander abwickeln können.

Aus den oben aufgeführten Argumentationen läst sich vorläufig die Schlussfolgerung treffen, dass die Ausprägungsformen und möglichen (Geschäfts-) Beziehungen als Bestandteil für eine E-Businessbegriffssystematik eine wichtige Rolle spielen.

2. LEHRE IM FACH E-BUSINESS

Eine vom Autor zusammengestellte Recherche (Auszugsweise, vgl. Anhang) aus dem Markt der aktuell angebotenen „Studiengänge E-Business“ im deutschsprachigem Raum soll zur weiteren wissenschaftlichen Findung einer umfassenden Begriffsdefinition einen Beitrag leisten.

Deutlich aus der Zusammenstellung wird (vgl. Anhang), dass die vom Autor ausgewählten E-Business - Studiengänge Uneinheitlichkeit sind. Dies ist aus der Menge der Studieninhalte hinsichtlich der einzelnen Merkmale mit weitreichender Heterogenität erkennbar. Dies macht eine einheitliche Begriffsformulierung – gerade aus Sicht der wissenschaftlichen Lehre für Elektronik Bussiness nicht einfacher. Eine große Bandbreite von der Unterstützung des Unternehmensmanagements (= betriebswierschaftliche Sicht) bis hin zu Informations-technologien (= IT technische Sicht) ist erkennbar.

Die nachfolgende Abbildung (Grafik) bietet einen allgemeinen Überblick der unterschiedlichen Lehrgebiete an drei ausgewählten Universitäten und Fachhochschulen für den Studiengang „E-Business“.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

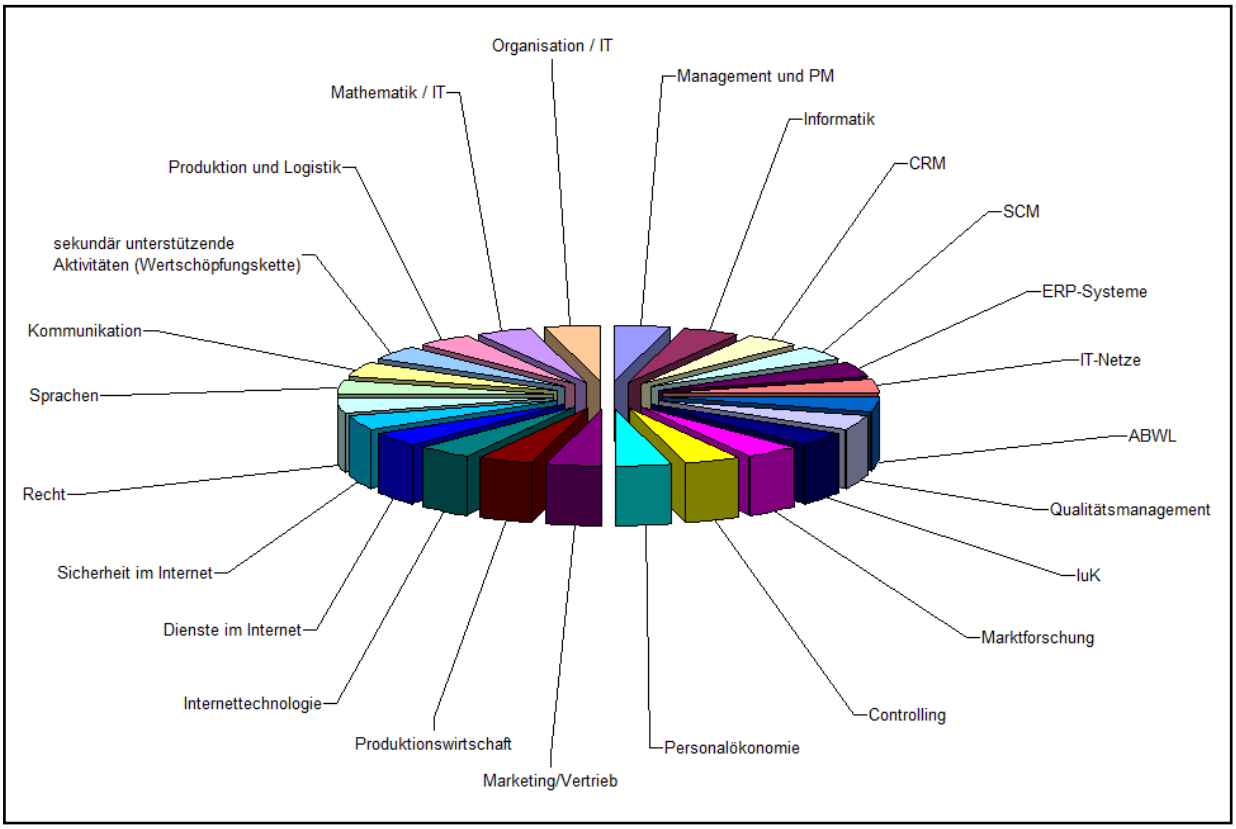


Abbildung 1: „vorläufige Sicht zur E-Business-Lehre an Universitäten u. Fachhochschulen“, eigene Darstellung

Eine Gewichtung der derzeit bekannten 25 Lehrbereiche konnte nicht vorgenommen werden, da diese aus dem Internet (vgl. Quellenangaben im Anhang) nicht ersichtlich sind. Dem entsprechend wurden „vorläufig“ alle Lehrgebiete gleich gewichtet. Ein genereller Trend, welche Lehrgebiete für E-Business maßgeblich sind kann ebenfalls derzeit nicht abgeleitet werden. Eines ist aber ganz sicher, bei dem Studiengängen mit der Bezeichnung „E-Business“ handelt es sich um interdisziplinäre Wissenschaft!

Weiter Forschungsbedarf zum einheitlichen Verständnis in der Lehre von E-Business - Studiengängen an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademie wäre erforderlich, um weitere Erkenntnisse und Trends ableiten zu können.

Eine differenzierte *Inhaltsanalyse* einzelner Internetportale von Universitäten und Fachhochschulen reicht auf Grund des uneinhetlich strukturierten und zum Teil wenig ausgeprägten Datenmaterials nicht aus. Grund dafür ist das vorläufige Ergebnis im vorliegenden Fachartikel.

Für Wissenschaftler empfehlenswert und sicher in der Auswertung und zur weiteren Erkenntnisgewinnung auf diesem – nach wie vor – zukunftsweisenden wichtigen Thematik sehr interessant, wäre standardisierte Befragung gerichtet an alle Universitäten und Fachhochschulen, welche den „Studiengang E-Business“ derzeit anbieten.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

3.) ABLEITUNG EINER E-BUSSINESS ORIENTIERUNG

Nimmt man die Merkmale und Ausprägungsformen des E-Business und klassifiziert diese, könnte man beispielsweise die folgende Konstellation aufstellen:

Auf der Suche nach einer ganzheitlichen und umfassenden Begriffssystematik sollten folgende Aspekte für eine E-Bussiness Klassifizierung genutzt werden:

1. Aspekt: E-Bussines (ganzheitlich, selektive Ausrichtung aus Sicht der Betrachtung)
2. Aspekt: E-Business aus Sicht der Akteure (Rollen und Funktionen)
3. Aspekt: E-Business aus Sicht der (Geschäfts-) Beziehungen
4. Aspekt: E-Business aus Sicht des Management
5. Aspekt: E-Business der Anwendungen (Applikationen)
6. Aspekt: E-Business aus Sicht von Prozesslösungen
7. Aspekt: E-Business aus Sicht der Technologie (Internet – Extranet – Intranet)

Die sieben herausgearbeiteten Aspekte aus der Wissenschaft beziehungsweise deren Merkmale aus dem Ee-Business stehen in Geschäftsmodellen stets zueinander in bestimmten - nach der jeweiligen Geschäftsstrategie eines Unternehmen – in Beziehung. Zum besseren allgemeinen Verständnis wird dazu ein theoretisches Grundmodell wie folgt aufgestellt:

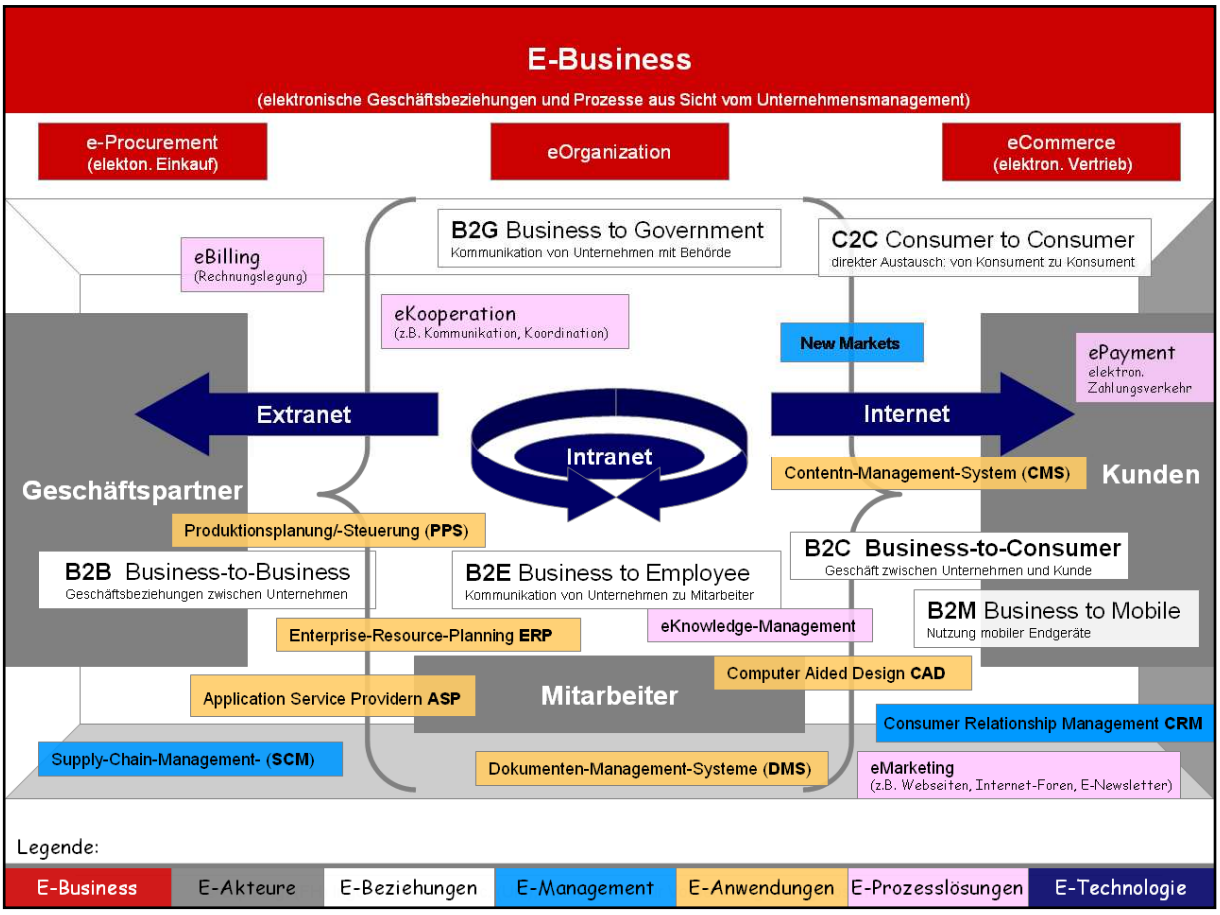


Abbildung 2 „E-Business Ansatz zur Systematisierung“ in Anlehnung an Prof. Dr. Petra Schubert

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Aus der Sicht eines Unternehmensmanagement stehen die Hauptakteure (vgl. Geschäftspartner – Mitarbeiter – Kunden) in Geschäftsbeziehungen zueinander. Die konkreten E-Beziehungen leiten sich stets aus der Aufgabe beziehungsweise geschäftlichen Absicht in unterschiedlichen Ausprägungen ab. (vgl. zum Beispiel: B-to-C und B-to-B) Die E-Management–Methoden können entlang der Wertschöpfungskette viele Prozesse elektronisch umfassend und aktiv unterstützen. Zu realen E-Anwendungen zählt der Autor die weit verbreiteten und bekannten E-Anwendungen (zum Beispiel ERP-System) und individuelle oder spezifische E-Prozesslösungen (zum Beispiel: E-Payment und E-Billing). Um überhaupt eine elektronische Unterstützung der Prozesse und Prozessketten und/oder über Schnittstellen zu ermöglichen wird die E-Technologien beziehungsweise Internettechnologien genutzt und eingesetzt.

Zusammenführend wird der Versuch unternommen, auf Grundlage der erarbeiteten E-Business-Merkmale, E-Business-Betrachtungsweisen, E-Business-Ausprägungsformen, dem Einblick in drei E-Business–Studiengänge ein Systematisierungsansatz in Anlehnung an die Klassifizierungsmethoden abzuleiten:

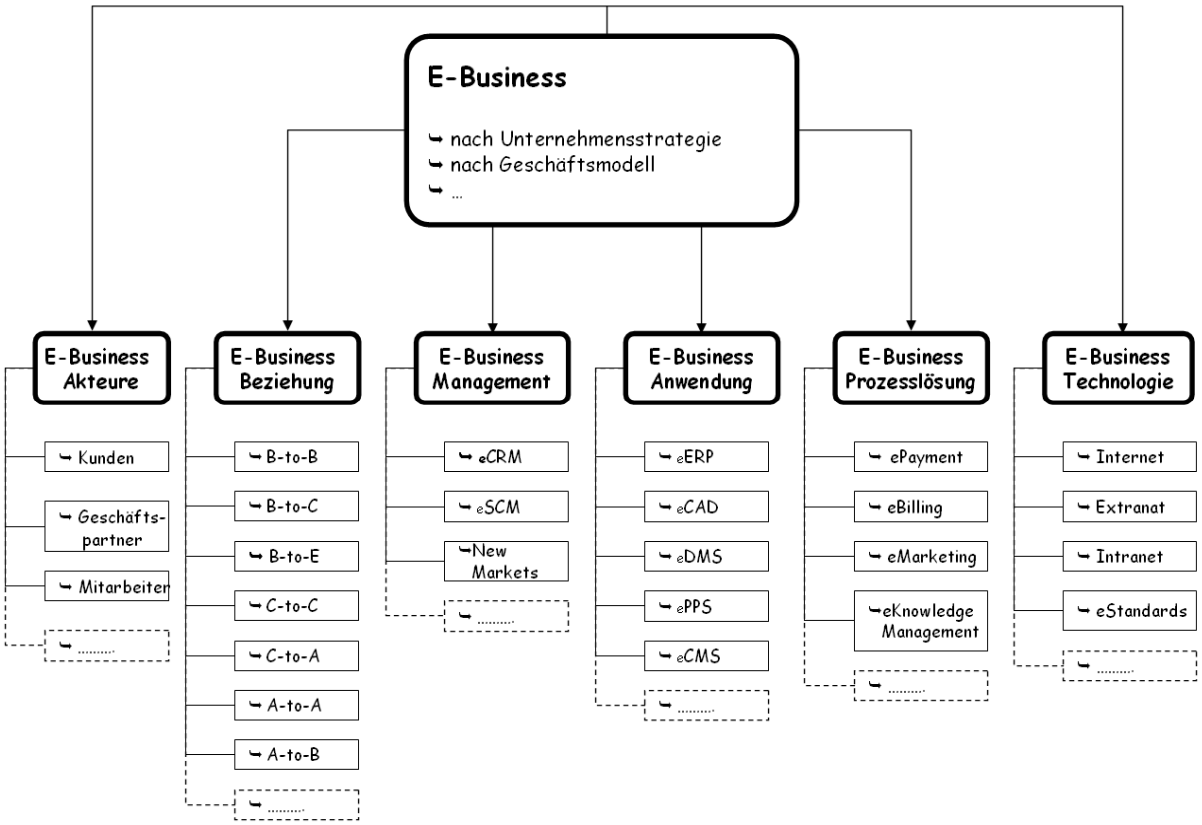


Abbildung 3 „Ein E-Business Ansatz zur Begriffsorientierung und Klassifizierung“ eigene Darstellung

Vorteile aus der E-Business Begriffssystematik:

- Der E-Business Interessent findet mit der Struktur einen komplexen Überblick.
- Eine Referenzzierung ganzheitlich auf seine Unternehmung wäre möglich.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

- Spezifisch kann man auch nur ein Problem mit E-Business auswählen und mit IT-Unterstützung einer Lösung zuführen.
- Der ganzheitliche Systematisierungsansatz kann der Forschung für weitere Untersuchungen als Grundlage hilfreich sein.

Nachteile aus der E-Business Begriffssystematik:

- Der Systematisierungsansatz ist eine Option für die Wissenschaft von vielen im Forschungsfeld im E-Business.
- Praxisberichte aus Sicht vom Unternehmensmanagement auf Grundlage der erarbeiteten und vorgeschlagenen E-Business-Begriffssystematik liegen keine vor.

Interessant für die Wissenschaft wäre die vorgelegte E-Business-Begriffssystematik mit anderen Arbeiten begründet zu erweitern oder aber auch zu widerlegen.

SCHLUSSWORT

E-Business läst sich zusammenfassend aus den Begriffsdefinitionen und Ausprägungsformen sowie aus den Studienrichtungen als *keine* IT-Lösung, sondern viel mehr als eine Strategie der Unternehmung für den entsprechenden Geschäftszweck bezeichnen.

Der aufmersame Leser bekommt – referenziert auf das begriffliche Umfeld von E-Business – mit dem Ansatz zur Befriffsorientierung und Klassifizierung ein Instrumentarium geliefert. Die Wissensschaftler und/oder die Praxis entscheiden, ob der untersuchte Ansatz umfassend und ganzheitlich formuliert ist und konkret umgesetzt werden kann.

Der Fachbeitrag soll durchaus einen Leitfaden aufzeigen, um das Phänomen E-Business besser verstehen zu lernen. Der Einstig zum E-Business soll vereinfacht werden und schließlich einen Übereblick über das Machbare liefern. Jeder, der von digitälen Revolution profitieren möchte, sollte sich unbedingt mit E-Business auseindaer setzen.

Frage:
Betrachten wir uns noch einmal die Ausgangsproblematik, d.h. ob „Elektronik Business“ ein Begriffsphänomen ist oder sich bereits zur wissenschaftliche Disziplin etabliert hat?

Antwort:
„Elektronik Business“ als eigenständige wissenschaftliche Disziplin einzuordnen wäre sicher zu vermessen. Aber in jedem Fall kann man sagen, dass sich E-Business als interdisziplinäres „Phänomen“ etabliert hat.

Mit zunehmendem zu schaffenden Wissen kann auch das „Phänomen E-Business“ mit dem vorliegenden Beitrag ein wenig weiter entkräftet werden. Denn es geht einzig und allein um eine fachliche und methodische Schaffung von weiterem Wissen, um E-Business nicht nur zu erklären sondern vor allem für die Wissenschaft und Praxis weiter nutzbar zu machen.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

LITERATURVERZEICHNIS

Printpublikationen:

(1) Univ.-Prof. Dr. habil. Hans Corsten: Einführung in das E-Business – Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre – R. Oldenbourg Verlage München Wien 2006, 274 Seiten, ISBN 3-486-27365-5

(2) Dr. Christian Maaß: E-Business Management, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart 2008, 297 Seiten, ISBN 978-3-8282-0418-8

(3) Prof.Dr. Petra Schubert: E-Business erfolgreich planen und realisieren, Carl Hanser Verlag München Wien 2000, 231 Seiten, ISBN 3-446-21616-2

(4) Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert: Kompakt-Training e-Business – HTWK Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, Friedrih Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein) 2007, 283 Seiten, ISBN 13: 978-3-470-54521-9

Digitalpublikationen:

(5) Prof. Dr. Petra Schubert: E-Business Begriffssystematik. http://www.fhnw.ch/wirtschaft/iwi/competence-center/e-business/forschung-und-entwicklung/schwerpunktthemen/e-business-begriffssystematik, Zugriff am 31.10. 2010

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Anhang

Universität Fachhochschule Berufsakademie	Fakultät / Studiengang	Studienart		Studieninhalt	Merkmale
		Bachelor	Master		
BTU Cottbus (http://www.tu-cottbus.de/btu/)	Maschinenbau, Elektrotechnik, Wirtschafts-ingenieurwesen: eBusiness	X		Informatik	Entwicklung von Software-Systemen, Programmierpraktikum, Rechnernetze und Kommunikationssysteme, Informationssysteme in der Administration, Web Documents, Grundzüge der Medientechnik, Datenbanken
				Wirtschaftwissen-schaften	ABWL, Betriebliches Rechnungswesen / Finanzbuchführung, Systemanalyse, Produktionswirtschaft, Qualitätsmanagement
				Mathematik	Mathematik IT
				eBusiness	Systeme und Anwendungen (eB), Informationssysteme in Unternehmen, Integrierte betriebliche Systeme (ERP)
				Fachübergreifendes Studium	
BTU Cottbus (http://www.tu-cottbus.de/btu/)	Maschinenbau, Elektrotechnik, Wirtschafts-ingenieurwesen: eBusiness		X	Entwicklung und Aufbau von eBusiness-Systemen	Einführung und Umgestaltung von eBusiness-Systemen, Strategisches Management, Technologie- und Innovationsmanagement, Führungsprozesse in modernen Organisationsstrukturen

				Anwendung und Betrieb von eBusiness-Systemen	Anwendungen von Technologien der IuK, Projektmanagement zur Akzeptanz und Wirtschaftlichkeits-betrachtungen von eBusiness-Systemen, Anwendungen von Methoden der Marktforschung, Systeme der Kundengewinnung und -bindung (CRM), Erarbeitung/ Umsetzung von Geschäftsmodellen. Controlling, Personalökonomie, Marketing
IMC FH Krems (http://www.fh-krems.ac.at/)	Wirtschaftswissenschaften: Unternehmensführung & E-Business Management	X		Betriebswierschaft	BWL
				Management	Management
				E-Business	E-Business
				Wirtschaftsrecht	Recht
				Wirtschaftsenglisch	Sprachen
IMC FH Krems (http://www.fh-krems.ac.at/)	Wirtschaftswissenschaften: Unternehmensführung & E-Business Management		X	Strategisches Management und Unternehmenssteuerung	Management
				Unternehmens-übernahme und –nachfolge	Management / Recht
				E-Business	
				Leadership	CRM
Philipps-Universität Marburg (http://www.uni-marburg.de/)	Wirtschaftswissenschaften: VL Electronic Business		X	Funktionsweise und Dienste des Internet	Entwicklung, Technologische Grundlagen, Organisation, Dienste im Internet, Intranet und Extranet
				Planung des Interneteinsatzes	Strategische Planung, Planausführung, Sicherheit im Internet

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

				Unterstützung der Wertschöpfungs-aktivitäten	Marketing, Vertrieb und Kundendienst, Produktion und Logistik, Beschaffung, Sekundäre (unterstützende) Aktivitäten
				Web 2.0	Informatik
				M-Commerce	Kommunikation

Tabelle : „E-Business Studiengänge“ (Auszug aus einer eigenen Recherche des Autors)

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

VÝVOJ V ŠTANDARDIZÁCII MANAŽMENTU RIZÍK

RISK MANAGEMENT STANDARDIZATION

Branislav Rajčáni[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Risk, risk management, enterprise risk management, standards, standardization, COSO ERM, FERMA, ISO 31000, IEC 31010, 8th EU directive

JEL Klasifikácia
D83, G32

ABSTRAKT
This article deals with the risk management environment evolution towards more regulations and standards, which have a significantly impact on current risk management practices. Trends also show that current awareness levels regarding the new regulations and standards remain very diverse. It is caused by different approaches and definitions of risk management. Professionals are calling for a common risk management language that help the firms to understand and implement risk management within their strategies. The collaboration of leading firms in risk management.

The paper consists of seven parts, that deeper discover the current risk management environment towards more standardization as a result of need for better firm control and governance. It presents and compare the most known standards such as AS/NZS 4360, the FERMA Risk Management Standard, COSO Enterprise Risk Management and ISO 31000.

[1] Ing. Branislav Rajčáni. branislav.rajcani@gmail.com. školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.. Katedra podnikovohospodárska. Fakulta podnikového manažmentu.

ÚVOD

Súčasné skúsenosti podnikov s hospodárskou krízou a jej vplyvom na ich riadenie a hodnotu poukazuje na pohyb v zmýšľaní a zmenu v postoji manažérov k riziku a jeho riadeniu. Potreba aktívneho prístupu k problematike riadenia rizika už nie je len luxusom veľkých hráčov na trhu v podobe reguláciami zviazaných finančných inštitúcií, ale aj nutnosťou pre všetkých tých, ktorí chcú chrániť svoje podnikové aktíva pred nepriaznivým vplyvom rizika v tomto neistom období.

Početné štúdie z dielní svetových lídrov v oblasti poradenstva pre zavádzanie programov riadenia rizík, ako aj neutíchajúci dopyt podnikov po vhodných riešeniach postavených na praxou overených modeloch riadenia rizika, poukazujú na rastúci význam rizika v procese rozhodovania a s tým spojenú potrebu po spoločnom jazyku pre oblasť riadenia rizík. Podniková prax v oblasti manažérstva rizika je svedkom búrlivej diskusie odborníkov, ktorí sa preto snažia nájsť spoločný jazyk pre manažérov rizika, s cieľom lepšie pochopiť a riadiť podnikové riziká. Výsledkom tejto snahy je aj štandardizácia rizika v podobe AS/NZS 4360, COSO Enterprise Risk Management, ISO 31000 a pridružené IEC 31010 a ISO Guide 73 alebo FERMA British Risk Management Standard.

ŠTANDARDIZÁCIA RIZIKA

Koniec 20. a začiatok 21. Storočia sa vyznačuje narastajúcou potrebou lepšieho pochopenia a riadenia rizika. Táto potreba odzrkadľovala nové skúsenosti podnikov, verejnosti a verejných inštitúcií s rizikom a jeho vplyvom rizika na subjekty. Neistota na trhu, ktorá bola charakteristická značnou variabilitou ekonomických ukazovateľov, mala vplyv aj na samotnú hodnotu podnikov. Dôsledkom pádu známej spoločnosti Enron Corporation, ktorá v roku 2001 vyhlásila svoj bankrot v dôsledku pochybných finančných transakcií, bola aj snaha verejných autorít prijať účinnú legislatívu a opatrenia, akými bol zákon Sarbanes-Oxley v roku 2002 a ďalšie reformy v oblasti skvalitnenia podnikového riadenia. Odpoveďou Európskej únie na reformné snahy v zámorí predstavovala novela s názvom 8th Council Directive on Company Law, ktorá zväčšovala rozsah pôsobnosti jej predchodkyne v oblasti podnikového práva o nariadenia týkajúce sa auditu v členských krajinách EU.

Prostredie, v ktorom sa vyvíja teória a prax manažérstva rizika, je dnes ovplyvnené najmä prehlbujúcou sa reguláciou ako odpovede na skúsenosti z nedávnej minulosti, ale aj snahou o štandardizáciu manažérstva rizika. Skúsenosti z podnikovej praxe a prieskumu poukazujú na narastajúci záujem podnikov o problematiku riadenia rizika, avšak skutočnosť je aj fakt, že rôznorodosť konceptov a ich chápanie rizika sa stáva reálnou prekážkou pre dosahovanie lepších výsledkov v oblasti manažérstva rizika. Táto nejednoznačnosť vyvolala medzi odborníkmi snahu o zjednotenie terminológie, postupov a metód pre manažérstvo rizika.

Riadenie rizík sa dnes bez pochýb nachádza celosvetovo na vrchole záujmu zo strany top manažmentu podnikov a vlastníkov, ktorí tieto snahy spájajú s tradičnými cieľmi zameriavajúcimi sa na identifikáciu rizika a jeho zmiernenie, a zároveň s ambíciou na skvalitnenie procesu rozhodovania a výkazníctva. Aj keď sa zdá, že riadenie rizík je dnes známejšou a hodnotnejšou súčasťou pre riadenie podnikov, musí byť jeho rola a funkcie vzájomne zosynchronizované. Naplnenie tohto cieľa nie je možné vykonať bez dostatočného objasnenia a potrebnej podpory pre program riadenia rizík zo strany top manažmentu podniku. Skúsenosti z podnikového prostredia poukazujú na skutočnosť, že vyspelosť

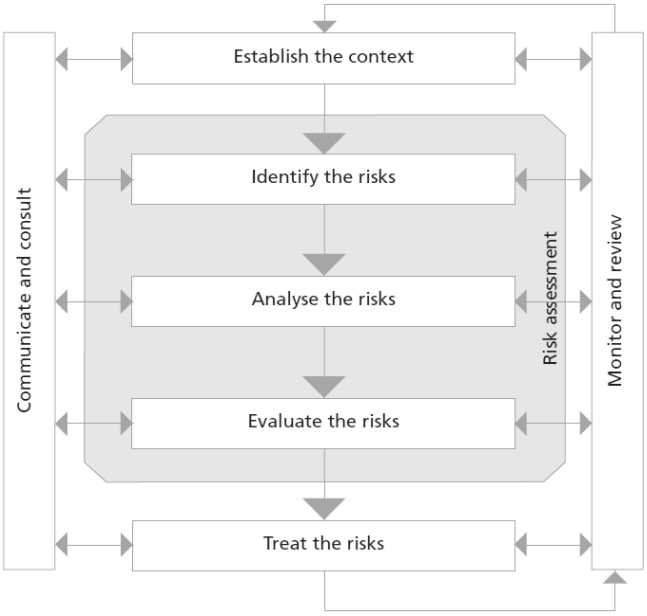
podnikových programov riadenia rizík úzko súvisí s veľkosťou a komplexnosťou podnikov, ktoré sú jeho vlastníkom.[2]

Globálna ekonomika v súčasnosti kladie náročné požiadavky na celosvetovo akceptovateľné štandardy pre riadenie rizika, ktoré by zjednotili jazyk manažérov a odborníkov. Až skúsenosti z implementácie konkrétnych štandardov a schopnosť týchto modelov adaptovať sa na meniace sa požiadavky subjektov na efektívne riadenie rizika, preveria unifikáciu a zrozumiteľnosť týchto konceptov pre potreby koncových užívateľov.

AS/NZS 4360

Súčasný stav v štandardizácii rizika mal svoje prvopočiatky v iniciatívach na národných úrovniach. Významnú úlohu v snahe o presadenie všeobecne uznávaného štandardu pre riadenie rizika predstavovala iniciatíva Austrálie a Nového Zélandu, ktoré často spolupracujú pri príprave a adaptácii rôznych programov, pravidiel a štandardov. Práce na zostavení štandardu pre riadenie rizika sa započali už v roku 1993. Prvá finálna verzia štandardu, ktorý vznikol zo spolupráce týchto dvoch krajín, bola publikovaná následne v roku 1995. S ďalšími doplnkami a úpravami, ktoré obohatili tento dokument, je tento štandard platný dodnes pod označením *AS/NZS 4360:2004* (Obr. 1.). Cieľom tohto štandardu bolo vytvoriť všeobecný rámec pre manažérstvo rizík a navrhnúť iteratívny proces využiteľný pre podporu rozhodovania. Už v dobe svojho zrodu poukazuje tento štandard na potrebu, aby riadenie rizika bolo integrálnou súčasťou podnikového manažmentu, ako aj súčasťou podnikovej kultúry.[3] Tento štandard vníma riziko ako „šancu, že nastane dáka udalosť, ktorá bude mať vplyv na riadenie alebo podnikové ciele."

Obr. 1.: Komponenty AS/NZS 4360:2004



Zdroj: NSW Department of State and Regional Department Small Business Development Division. 2005. *Risk management*

[2] FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS, AISBL. 2010. FERMA risk management benchmarking survey 2010 - Keys to understanding the diversity of risk management practices in Europe. 5. vyd. Brusel: FERMA, 2010.

[3] MOELLER, R. R. 2007. *COSO Enterprise Risk Management – Understanding the New Integrated ERM Framework*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley& Sons, inc., 2007. 358 s. ISBN 978-0-471-74115-2.

guide for small business. 1. vyd. Sydney: NSW, 2005. 68 s. ISBN 0 7313 32490.

Samotný dokument štandardu AS/NZS 4360 je rozdelený do piatich častí:

1) rozsah, aplikácia a definície,
2) požiadavky na riadenie rizika,
3) všeobecný prehľad manažérstva rizika,
4) proces manažmentu rizika,
5) dokumentácia.

Vo svojej dobe predstavoval tento štandard koncept so širokým záberom rizík a pojednáva okrem finančného rizika aj o operačnom, konkurenčnom, politickom riziku a ďalších rizikách. Slabou stránku predstavuje najmä súčasná absencia návodu pre zavedenie metód a postupov uvedených v tomto štandarde, ktorý bol doplnený neskoršou sériou návodov publikovaných pod názvom Risk Management Guidelines.

Austálsko-Novozélansky štandard pre manažment rizika bol dôležitým prvým krokom v procese štandardizácie manažérstva rizika. Využiteľnosť tohto štandardu presiahol hranice verejného sektora, pre ktorý bol pôvodne určený a je uplatniteľný tak pre komerčné subjekty, ako aj pre mimovládne neziskové a dobrovoľnícke organizácie.[4]

CANADIAN RISK MANAGEMENT STANDARDS

Canadian Standards Association nasledovala iniciatívu Austrálie a Nového Zélandu a predstavila v roku 1997 kanadské štandardy pre riadenie rizika. Aj napriek tomu, že tento dokument predstavuje verejný dokument, zdôrazňuje význam manažmentu rizík pre potreby podnikovej praxe. Kanadský štandard, ktorom vo svojom koncepte zahŕňa všetkých stakeholderov, identifikuje riziko na základe troch hlavných charakteristík: 1) frekvencia výskytu, 2) konsekvencie a 3) prípadná strata. Tento štandard zároveň rozšírili terminológiu manažérstva rizika a ponúkli nové nástroje a postupy pre ich využitie v praxi. Priniesol tak definíciu rolí pre riadenie rizika a ich zodpovedností.

V Severnej Amerike bol tento dokument dôležitým predchodcom konceptu, ktorý neskôr rozpracovala organizácia Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

FERMA

Významným míľnikom vo vývoji štandardizácie manažmentu rizík predstavoval štandard pod názvom *Project Management, Part 3: Guide to the Management of Business Related Project Risk*, ktorý bol predstavený v Británii v roku 2000. Aj napriek tomu, že ústrednou témou uvedeného štandardu je manažment projektových rizík, svojou filozofiou integruje všetky podnikové riziká. Autori tohto štandardu ponímajú projekty ako základ rozvoja podnikov. Dôležitým prínosom bola snaha o definíciu procesu identifikácie, analýzy, merania a riadenia rizika. Tento britský štandard zároveň prináša definíciu manažérstva rizík, ktorú vníma ako: „systematické využitie politík, postupov, metód a praktík pre úlohy identifikácie, analyzovania, vyhodnocovania, riadenia a monitorovania rizika.“[5] Sila tohto dokumentu

[4] MOELLER, R. R. 2007. *COSO Enterprise Risk Management – Understanding the New Integrated ERM Framework*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley& Sons, inc., 2007. 358 s. ISBN 978-0-471-74115-2.

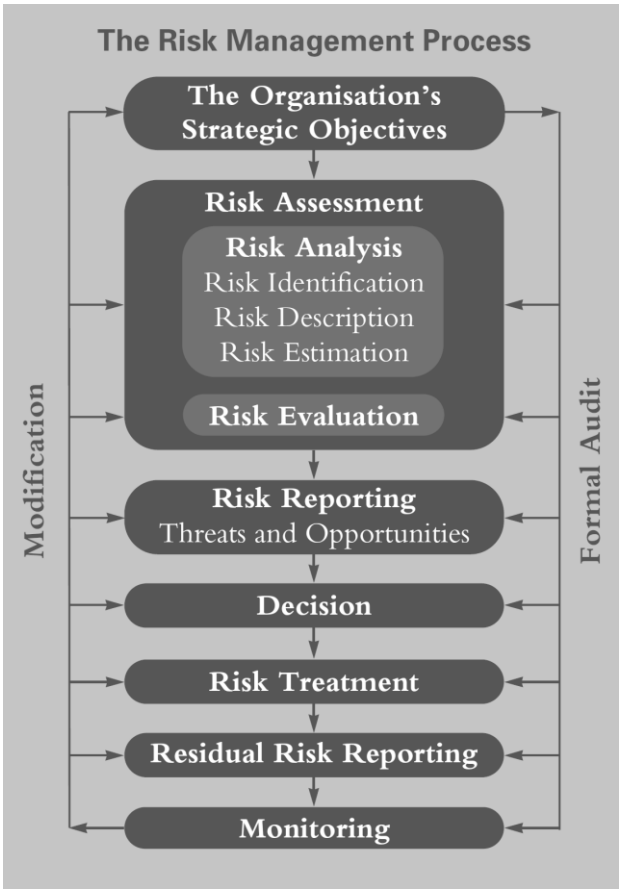
[5] MOELLER, R. R. 2007. *COSO Enterprise Risk Management – Understanding the New Integrated ERM Framework*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley& Sons, inc., 2007. 358 s. ISBN 978-0-471-74115-2.

spočívala aj v skutočnosti, že ponúkol aj dôležitý návod pre zavádzanie riadenia rizík do praxe.

Snahou Britov bola aj unifikácia a konzistencia ich štandardu, aby tak neskôr mohli ovplyvniť snahy Európskej únie a spoločnosť International Organization for Standardizations. Táto stratégia tvorcov tohto štandardu prispela ku skutočnosti, že tento dokument sa stal súčasťou sady štandardov, ktoré si osvojila neskôr aj samotná Európska únia, Čínska ľudovodemokratická republika, ale aj Saudská Arábia.

Federation of European Risk Management Associations (FERMA) prispela k zušľachteniu britského štandardu a v roku 2002 prijala vlastný štandard pod označením FERMA British risk management standard.

Obr. 2: Komponenty štandardu FERMA



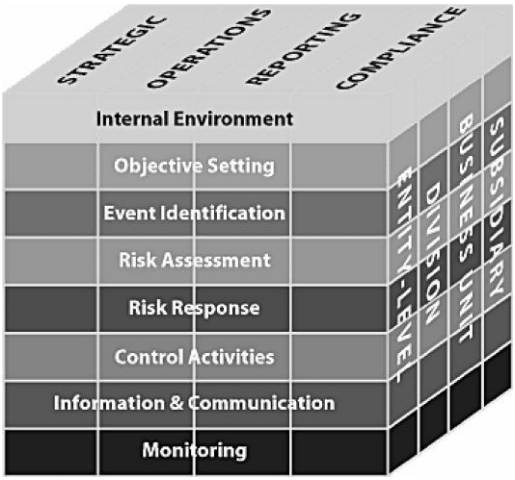
Zdroj: FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS, AISBL. 2010. *FERMA risk management benchmarking survey 2010 - Keys to understanding the diversity of risk management practices in Europe*. 5. vyd. Brusel: FERMA, 2010.

COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Americká spoločnosť Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ktorej vznik je výsledkom snahy o spoluprácu amerických top manažérov a audítorov, predstavila v roku 2004 štandard *COSO Enterprise Risk Management*. Tento štandard si získal popularitu medzi praktizujúcimi subjektmi a poradenskými spoločnosťami, nakoľko nadväzoval a rozširoval starší štandard COSO Internal Control, ktorý bol ako

koncept prvýkrát predstavený už v roku 1992. COSO ERM priniesol trojrozmerný pohľad na problematiku riadenia podnikových rizík, v ktorom využíva a rozvíja funkcie interného auditu a kontroly (Obr. 3.). COSO ERM je zároveň kompatibilný s mnohými americkými štandardmi, medzi ktoré sa zaradili aj účtovné princípy GAAP. Zo spoločností, ktoré v súčasnosti využívajú prednosti modelu COSO ERM, až 30,8%[6] priznáva, že tento model je vo veľkej miere predlohou pre ich program riadenia podnikových rizík.

Obr. 3: Komponenty COSO ERM



Zdroj: COSO. 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. 1. vyd. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004. 134 s.

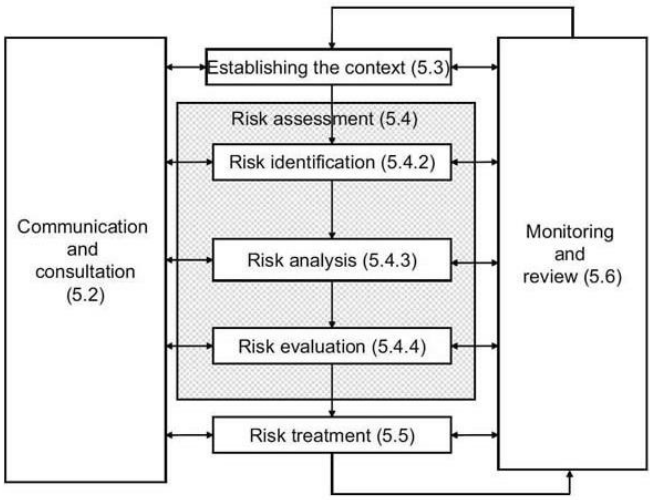
ISO 31000, IEC 31010 A ISO GUIDE 73

Švajčiarska spoločnosť International Organization for Standardizations so sídlom v Ženeve, ktorá predstavuje renomovanú inštitúciu v oblasti štandardizácie a normalizácie, vydala v roku 2009 finálnu verziu štandardu pozostáva z troch dokumento: 1) ISO/FDIS 31000 – manažérstvo rizika, 2) IEC/FDIS 31010 – techniky pre ohodnocovanie rizika a 3) ISO Guide 73 – slovník manažérstva rizika. Samotný koncept manažmentu rizík vychádza z normy AS/NZS 4360, ktorej prvá oficiálna verzia bola publikovaná už o 14 rokov skôr a nevylučuje sa ani so svojim najvážnejším konkurentom z USA, COSO ERM. Séria ISO štandardov predstavuje momentálne najucelenejší komplex terminológie, metód a nástrojov pre zavedenie a výkon funkcie manažmentu rizík v podniku.

Uplatnenie ISO štandardov je všeobecne považované za vec prestíže pre podniky a deklarácie o zabezpečení zhody s celosvetovo uznávanými metódami a technikami. Splnenie náročných požiadaviek a získanie certifikátu umožňuje jej držiteľovi prezentovať verejne zhodu s týmito štandardmi.

[6] FRASER, J. – SIMKINS. B. J. 2010. *Enterprise Risk Management – Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley& Sons, 2010.578 s. ISBN 978-0-470-49908-5.

Obr. 4: Komponenty ISO 31000



Zdroj: INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION. 2009. *Risk management – Principles and guidelines: ISO/FDIS 31000*. 1. vyd. Ženeva: ISO copyright Office, 2009. 26 s.

ZÁVER

Problematika riadenia rizík sa stala v ostatnom čase rozsiahlym a rozvinutým komplexom nástrojov a techník, ktorých cieľom je napomôcť podnikom lepšie pochopiť významu a postaveniu rizika v podniku, ale najmä skvalitniť jeho celkové riadenie. Nestabilné podmienky na trhu a snaha vlád prijať potrebné opatrenia urýchlila v ostatných 15 rokoch proces normalizácie a štandardizácie v oblasti manažmentu rizík. Výsledkom tejto globálnej snahy je postupné zjednocovanie terminológie, metód, nástrojov a postupov využiteľných pre potrebu efektívneho riadenia podnikových rizík. V súčasnosti najdiskutovanejšími štandardmi medzi užívateľmi a odborníkmi predstavujú modely pre riadenie rizika: COSO ERM a ISO 31000. Hospodárska prax a schopnosť modelov odpovedať na požiadavky trhu preverí ich životaschopnosť a využitie pre potreby zefektívnenia celkového riadenia podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] FRASER, J. – SIMKINS. B. J. 2010. *Enterprise Risk Management – Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives.* 1. vyd. New Jersey: John Wiley& Sons, 2010.578 s. ISBN 978-0-470-49908-5.

[2] MOELLER, R. R. 2007. *COSO Enterprise Risk Management – Understanding the New Integrated ERM Framework*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley& Sons, inc., 2007. 358 s. ISBN 978-0-471-74115-2.

[3] COSO. 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. 1. vyd. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004. 134 s.

[4] COSO. 2004. *Enterprise Risk Management – Application Techniques*. 1. vyd. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004. 112 s.

[5] INTERNATIONAL ELECTRONICAL COMMISSION. 2009. Risk *management – Risk assessment techniques: IEC/FDIS 31010*. 1. vyd. Ženeva: ISO copyright Office, 2009. 90 s.

[6] INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION. 2009. *Risk management – Principles and guidelines: ISO/FDIS 31000*. 1. vyd. Ženeva: ISO copyright Office, 2009. 26 s.
[7] ERNST & YOUNG. 2009. The *Future of Risk: Protecting and enabling performance*. 1. vyd. USA: Ernst & Young, 2009. 20 s. AU0349.
[8] ERNST & YOUNG. 2010. *The Ernst & Young Business Risk Report 2010 – The top 10 risks for business*. 3. vyd. UK: Ernst & Young, 2010. 48 s. AU0583.
[9] FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS, AISBL. 2010. *FERMA risk management benchmarking survey 2010 - Keys to understanding the diversity of risk management practices in Europe*. 5. vyd. Brusel: FERMA, 2010.
[10] NSW Department of State and Regional Department Small Business Development Division. 2005. Risk management guide for small business. 1. vyd. Sydney: NSW, 2005. 68 s. ISBN 0 7313 32490.
[11] PROVINCE OF BRITISH COLUMBIA. 2008. Enterprise risk management guideline – version 2.2. 2. .yd. Victoria: Risk Management Branch, 2008. 27 s.
[12] SADGROVE, K. 2005. *The complete guide to business risk management*. 2. vyd. Burlington: Gower, 2005. 329 s. ISBN 987-0-566-08661-8.
[13] HILES, A. 2002. *Enterprise Risk Assessment and Business Impact Analysis : Best Practices*. 1. vyd. Connecticut: Rothstein, 2002. 286 s. ISBN 1-931332-12-6.

Článok je súčasťou riešenia projektu SELECTED METHODS OF BUSINESS RISK DIAGNOSTICS

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5
Tel.: +421 2 672 95 536 Fax: +421 2 672 95 184

„Bahn- und Städtebauprojekt Stuttgart 21 als Teil der Magistrale Paris – Bratislava – Immobilienwirtschaftliche Bedeutung“

von Rainer Reddehase

PUBLIKATIONSMÖGLICHKEIT

bei der internationalen Wissenschaftskonferenz der Doktoranden,
FBM WU in Bratislava
zum 70. Jubiläum der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN IV.

4. November 2010

Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava

Bratislava, 2010

Bahn- und Städtebauprojekt Stuttgart 21 als Teil der Magistrale Paris – Bratislava – Immobilienwirtschaftliche Bedeutung

Railway- and City development Project 'Stuttgart 21' as part of the main railway axis Paris-Bratislava - Real Estate Economic importance

Rainer Reddehase[1]

KEY WORDS

Stuttgart 21, Baden-Württemberg, Bahnprojekt, Städtebauprojekt, Infrastrukturprojekt, Projektbefürworter, Projektgegner, Europaviertel, Magistrale Paris – Bratislava, Reddehase

Stuttgart 21, Baden-Württemberg, railway project, urban development project, infrastructure project, project proponents, project opponents, European Quarter, Magistrale Paris – Bratislava, Reddehase

JEL CLASSIFICATION

R - Urban, Rural, and Regional Economics
R4 - Transportation Systems
R42 - Government and Private Investment Analysis; Road Maintenance; Transporatation Planning

ABSTRAKT - ENGLISH

The new railway line Stuttgart – Ulm is part of the most important European railway axis connecting Paris and Bratislava. As part of Stuttgart 21, the former terminal station of Stuttgart is to be converted into a through station and connected with the planned Filderbahnhof at Stuttgart Airport as well as with “Neue Messe”, Stuttgart’s exhibition centre. On the former railway tracks in the heart of Stuttgart’s city-center, new city districts are to be developed.

With this project, Stuttgart and Baden-Württemberg will retain their leading position amongst the European regions. Stuttgart 21 is one of the largest railway- and city development projects in Europe. The beneficiaries of this project shall be both todays and the forthcoming generations of citizens of the city of Stuttgart, the regions within Baden-Württemberg and rail travellers across Germany and Europe.

[1] Diplom-Betriebswirt (FH) Rainer Reddehase FRICS MBA, Doktorand Ekonomická Fakulta VŠB – TU Ostrava, Geschäftsführer der REAL ESTATE STUTTGART Chartered Surveyors GmbH, Königstr. 80, 70173 Stuttgart, Tel. +49 711 222946-35, rainer.reddehase@real-estate-stuttgart.de

Bahn- und Städtebauprojekt Stuttgart 21 als Teil der Magistrale Paris – Bratislava – Immobilienwirtschaftliche Bedeutung

1 Einleitung

2 Bahnprojekt Stuttgart 21

2.1 Stuttgart 21 als Teil der Magistrale Paris und Bratislava
2.2 Aktueller Projektstand Stuttgart 21 und Proteste der Projektgegner
2.3 Objekteinordnung – vergleichbare Großprojekte

3 Immobilien- und Städtebauprojekte innerhalb Stuttgart 21

3.1 Europaviertel
3.2 Schlossgartenerweitung und Rosensteinpark
3.3 Weitere Projekte

4 Immobilienwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung

4.1 Immobilieninvestitionen
4.2 Infrastruktur- und Folgeinvestitionen
4.3 Planungs- und Rechtssicherheit

5 Schlusswort

LITERATURVERZEICHNIS

1 Einleitung

Beim Bahnprojekt Stuttgart 21 geht es um die Erneuerung des Stuttgarter Hauptbahnhofes von einem bisherigen Sackbahnhof zu einem Durchgangsbahnhof sowie um die Neubaubahnstrecke zwischen Wendlingen und Ulm (Projekt Baden-Württemberg 21). Diese Eisenbahnstrecke wiederum ist Bestandteil der Magistrale für Europa zwischen Paris und Bratislava.

Auf den freiwerdenden Bahngleisen werden neben einer Parkerweiterung neue immobilienwirtschaftliche Stadteile im Zentrum von Stuttgart entstehen. Die Stadt hat die Möglichkeit von innen heraus zu wachsen. Dies hat immense Auswirkungen für den Immobilienmarkt der Region.

Dieser Beitrag befasst sich - auch als Vertiefung bisheriger Forschungsergebnisse[2] - mit der immobilienwirtschaftlichen Bedeutung des Projektes.

2 Bahnprojekt Stuttgart 21

2.1 Stuttgart 21 als Teil der Magistrale Paris und Bratislava

Das Bahnprojekt Baden-Württemberg 21 ist Teil des vorrangigen Vorhabens Nr. 17, „Eisenbahnachse Paris – Straßburg – Stuttgart – Wien – Bratislava“ der Europäischen Union (TEN-V Nr. 17 „Paris – Bratislava“).[3] Dies ist ein aktiver Beitrag zur Realisierung und Weiterentwicklung des europäischen Binnenmarktes sowie zur Förderung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts innerhalb der Staatengemeinschaft.[4] So beinhaltet die Strecke grenzüberschreitende Abschnitte Straßburg – Brücke Kehl – Appenweier, München – Mühldorf – Freilassing – Salzburg sowie Wien – Bratislava.

---

[2] Reddehase, Rainer, Masterarbeit „Bahn- und Städtebauprojekt Stuttgart 21 als Teil der Magistrale Paris – Bratislava - Akzeptanz innerhalb der Stuttgarter Immobilienwirtschaft und Refinanzierung des Projektes durch freiwerdende Grundstücksfläche“, Stuttgart 2009, http://real-estate-stuttgart.de/mediapool/9/94116/data/Masterarbeit_Stuttgart_21_-_Reddehase_PDF-Freigabe_2010-11.pdf

[3] Vgl. http://www.mfa.gov.hu/kum/en/bal/, Abrufdatum: 12.07.2009

[4] Vgl. Gutachten zum Baumkonzept im Rahmen von Stuttgart 21, Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt Freiburg, Abt. Biometrie und Informatik 1, Freiburg, 27.10.2010

Nachdem die bisherigen Engpassbereiche der vorhandenen Strecke behoben werden, wird die Reisezeit zwischen Paris und Bratislava (Wirtschaftsraum mit 35 Millionen Bewohnern[5]) auf 8 Stunden reduziert, was einer Zeitersparnis von 6 Stunden entspricht.[6]

Die Teilstrecke Stuttgart – Ulm ist Teil der Magistrale für Europa und gehört mit dem Neubau des Stuttgarter HBF (Durchgangsbahnhof anstatt Kopfbahnhof) zu den größten Infrastrukturprojekten in Europa. Mit der Fertigstellung wird bis 2019 gerechnet. Aktuelle Kostenberechnungen der Bauherrin gehen von einem direkten Investitionsbedarf in Höhe von knapp 7 Mrd. € aus; davon 4,088 Mrd. € für die Neu-, Um- und Tunnelbauten in Stuttgart und rund 2,89 Mrd. € für die Neubaustrecke Wendlingen – Ulm.

2.2 Aktueller Projektstand Stuttgart 21 und Proteste der Projektgegner

Nachdem bereits 1995 mit den Planungen begonnen wurde, erfolgte im Februar 2010 der offizielle Baubeginn am Stuttgarter HBF. Hier hat die Deutsche Bahn als Bauherrin damit begonnen, die Bahngleise des bestehenden Kopfbahnhofes zurückzubauen. Auch wurde im August 2010 der Nordflügel des HBF (Bonatzbau) zurückgebaut, da an dieser Stelle der Bau des unterirdischen Technikgebäudes folgt.

Um das Grundwassermanagement zum Schutz des Grund- und Mineralwassers aufzubauen wurden am 1.10.2010 im Stuttgarter Schlossgarten die ersten 25 von 282 Bäumen gefällt. Insgesamt beherbergt der Mittlere Schlossgarten 800 der 100.000 Stuttgarter Stadtbäume. Wegen der notwendigen Fällung werden 293 neue Bäume gepflanzt und nach Freilegung der Bahngleise werden im Rahmen der Erweiterung des Rosensteinparks rund 5.000 Bäume neu gepflanzt.[7]

Seit Planungsbeginn versuchen Objektgegner das Projekt Stuttgart 21 zu stoppen. Dabei wurden alle rechtlichen Möglichkeiten ausgenutzt. Dennoch gelang es den Projektbefürwortern in den vergangenen 10 Jahren das Planfeststellungsverfahren mit allen rechtlichen Hürden in die Wege zu leiten. Die Finanzierung steht seit 2009. Sämtliche gerichtlichen Entscheidungen konnten die Projektrealisierung nicht aufhalten. So unterlag

[5] Vgl. http://www.magistrale.org, Abrufdatum: 31.07.2009
[6] Vgl. Balázs, Péter Vorrangiges Vorhaben Nr. 17 „Eisenbahnachse Paris – Straßburg – Stuttgart – Wien – Bratislava“, Jahresbericht des Europäischen Koordinators, Brüssel 2006
[7] Gutachten zum Baumkonzept im Rahmen von Stuttgart 21, Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt Freiburg, Abt. Biometrie und Informatik 1, Freiburg, 27.10.2010

beispielsweise der Erbe des Architekten Paul Bonatz im Urheberrechtsstreit gegen die Deutsche Bahn AG vor dem Oberlandesgericht Stuttgart am 6.10.2010.[8]

Daher versuchten die Projektgegner, den Protest „auf die Straße“ und somit in die Öffentlichkeit zu bekommen. Verschiedene Umweltgruppen, linksorientierte Parteien und die Partei Bündnis 90/Die Grünen[9] wurden zum Sprachrohr gegen das Großprojekt und organisierten den Protest. Dabei gelang es ihnen, Teile des Bürgertums gegen die Neugestaltung Stuttgarts zu gewinnen. Der Protest verstärkte sich, als im August 2010 mit dem Rückbau des nördlichen Seitenflügels des HBF begonnen wurde und am 1.10.2010 die ersten 25 Bäume gefällt wurden.[10] Da die Einrichtung der Baustelle aufgrund der Proteste und Besetzung des Geländes nicht möglich war, wurden am Vortag[11] die Flächen mit Wasserwerfern und Tränengas von der Polizei geräumt. Dabei gab es über 100 Verletzte, einige schwer. Neben der zunehmenden negativen Berichterstattung in den Medien führte dies am Folgetag zu der größten Demonstration mit über 60.000 Menschen gegen das Projekt. Die Forderungen wurden immer politischer und richteten sich gegen die Projektbefürworter aus CDU, FDP und SPD.

Aufgrund der Eskalation am 30.9.2010 einigten sich die Parteien auf eine Art Mediations- und Schlichtungsverfahren, welches vom ehemaligen Generalsekretär der CDU Dr. Heiner Geißler moderiert wird. Die Gespräche haben am 22.10.2010 begonnen und sind vorerst bis Ende November 2010 immer freitags angesetzt. Hier haben die Projektbeteiligten und Gegner die Möglichkeit, öffentlich das Für und Wider darzulegen. Die Sitzungen im Stuttgarter Rathaus werden sowohl im Fernsehen als auch im Internet live übertragen. Trotz vereinbarter Friedenspflicht kommt es immer wieder zu Aktionen der sogenannten Parkschützer in Zusammenarbeit mit den Umweltaktivisten Robin Wood. So wurde der Südflügel des Bahnhofes besetzt und auf dem Baugelände demonstrativ neue Bäume gepflanzt.

Mittlerweile hat sich auch ein Bündnis der Projektbefürworter etabliert. Jeden Donnerstag joggen tausende Befürworter durch Stuttgart und halten Kundgebungen ab.[12] Auch im Internet bilden sich Foren der beiden Seiten. Aktuell übersteigt beispielsweise bei Facebook die Zahl der Befürworter die der Gegner. So hatten sich Anfang November 2010, nach dem die Seite vor 2 Monaten erst eingerichtet wurde, auf der Facebook-Seite „Für Stuttgart 21“ über 112.000 Befürworter registrieren lassen[13]. 90.000 Gegner registrierten sich auf der

[8] http://www.justiz-bw.de/servlet/PB/menu/1260033/index.html
[9] http://gruene-gegen-stuttgart21.de/
[10] http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/de-DE/_Downloads/ba0ea5e3-6219-41ca-9177-e5b26666e8f6/20101001-%20Baumfaellarbeiten_abgeschlossen.pdf
[11] http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/de-DE/_Downloads/ba0ea5e3-6219-41ca-9177-e5b26666e8f6/20100930-BeginnVorarbeitenGrundwassermanagement[1].pdf
[12] http://laufenfuerstuttgart.wordpress.com/
[13] http://www.facebook.com/fuer.s21

Facebook-Seite „Kein Stuttgart 21“.[14] Als sogenannte „Parkschützer“ haben sich mittlerweile über 31.000 Menschen ins Internet eingetragen.[15] Während die Gegner einen Baustopp und Projektausstieg mit Kosten in Höhe von 500 Millionen € bewerten, werden auf Seiten der Projektbeteiligten ein Abschreibungsbedarf zwischen 1,5 Mrd. und 3 Mrd. € ermittelt.[16]

Alle Projektbeteiligten, also die Stadt Stuttgart, die Region, der Flughafen, das Land, die Bundesrepublik Deutschland sowie die Deutsche Bahn wollen das Projekt zum erfolgreichen Abschluss bringen. Gestaltungsmöglichkeiten werden in der Umsetzung des Projektes angeboten.

2.3 Objekteinordnung – vergleichbare Großprojekte

Die Magistrale von Europa zwischen Paris und Bratislava inklusive der Strecke Stuttgart und Ulm gehört bestimmt zu den größten Infrastrukturprojekten unserer Zeit.

An dieser Stelle sollen kurz weitere Großprojekte zur Abgrenzung vorgestellt werden. Dabei wurden die Infrastruktur- und/oder Städtebauprojekte in der Schweiz, in Wien, Istanbul und Hongkong gewählt.

Im Oktober 2010 erfolgte der Durchstich beim Gotthard-Tunnel. Hier entsteht für eine Bausumme in Höhe von 19 Mrd. € der längste Verkehrstunnel der Welt (57 km). Die Fertigstellung ist für 2017 vorgesehen.[17] Wie bei der Neubaustrecke Wendlingen – Ulm sollen dadurch die Zuggeschwindigkeiten auf 250 km/h erhöht werden. In insgesamt 20 Tunneleinheiten soll in Baden-Württemberg eine ähnliche lange Strecke durch Tunnels geführt werden.[18]

Auch in Wien wird der neue Hauptbahnhof zum Durchgangsbahnhof umgebaut. Durch die dadurch entstehenden freiwerdenen Flächen soll ein Stadtteil mit 5.000 Wohnungen entstehen und 20.000 Arbeitsplätze bringen. Bis 2015 ist der Vollbetrieb des Bahnhofes geplant, die Bauprojekte sollen bis 2019 abgeschlossen sein.[19] Die Kosten werden hier mit 2 Mrd. € veranschlagt. Ähnlich wie in Stuttgart ist auch ein Einkaufszentrum geplant. Auch hier gab es anfangs eine skeptische Bürgerinitiative.

---

[14] http://www.facebook.com/keinstuttgart21
[15] http://www.parkschuetzer.de/
[16] http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/rueckabwicklung-ausstieg-bei-stuttgart-21-wuerde-drei-milliarden-kosten;2670676
[17] http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,723309,00.html
[18] http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/das_bahnprojekt/tunnelbau/default.aspx
[19] http://www.hauptbahnhof-wien.at/de/

Im Vergleich zu Stuttgart richtete sich der Widerstand nicht gegen das Gesamtprojekt, sondern um einzelne Maßnahmen wie der Erhalt des Weltkulturerbes des Südbahnhofes und um die Höhe der neuen Hochhäuser.[20] Insgesamt wird das Projekt in der Wiener Bevölkerung sehr positiv gesehen.

Der Eisenbahntunnel "Marmaray" unter dem Bosporus wird den Schienenverkehr zwischen Asien und Europa ermöglichen und jeden Tag circa 1.000.000 Menschen bewegen.[21] Bei Bauarbeiten in Yenikapı am Marmarameer wurden Teile des alten byzantinischen Hafens aus dem 4. Jahrhundert gefunden, die archäologisch untersucht werden. Dadurch kommt es zu Verzögerungen bei der Fertigstellung. Die Baukosten wurden mit ursprünglich 2,5 Mrd. € angegeben.[22] Mittlerweile wird mit einer Fertigstellung in 2014 gerechnet. Laut Wikipedia umfasst das Projekt „einen 13,6 km langen Tunnel und die Modernisierung von 63 km bestehender Eisenbahnstrecke, um eine leistungsfähige Bahnverbindung zwischen den Städten Gebze (Asien) und Halkalı (Europa)…“, „Der Bosporus wird in einem 1,4 km langen, erdbebensicheren Tunnel unterquert, der 56 Meter unter dem Meeresspiegel unter der Meerenge hindurch führen wird.“[23] Verzögerungen kamen hier nicht von Projektgegnern, sondern waren der Archäologie geschuldet. Dadurch verzögert sich die Fertigstellung um 5 Jahre und erhöhen sich die Kosten. Dennoch wird durch das Projekt bei Fertigstellung die Verbindung zwischen Asien und Europa eine ganz neue Dimension annehmen.

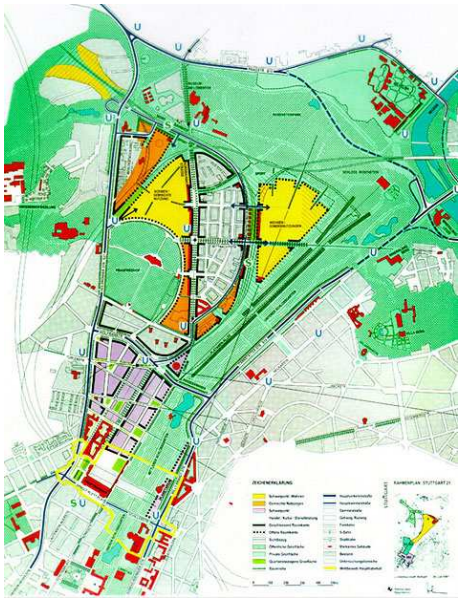
In 2010 wurde das 2002 gestartete urbane Entwicklungsprojekt "Union Square" inklusive International Commerce Centre (ICC-Tower) in Kowloon, Hongkong fertig gestellt.[24] Neben einem neuen Bahnhof (Kowloon Station), Shoppingcenter, Luxushotel und dem höchsten Gebäude von Hongkong wurden hier Arbeitsplätze und Wohnungen für 100.000 Menschen geschaffen.[25, 26] Es gibt eine neue Verbindung zum Flughafen von Hongkong sowie zum Festland von Hongkong. Zusätzlich soll noch Disneyland und The New Territorium angeschlossen werden. Mit circa 1.200.000 m² ist das Städtebauprojekt doppelt so groß wie Londons Canary Wharf. Dieses Projekt übersteigt das Ausmaß von Stuttgart 21 bei Weitem und zeigt die Modernität der asiatischen Welt.

---

[20] http://www.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/2418666_0_9223_-neuer-hauptbahnhof-in-wien-viel-dreck-und-niemand-aergert-sich.html?_skip=0
[21] Vgl. 3Sat: Eisenbahntunnel gegen Verkehrsinfarkt am Bosporus, 19.12.2008 in: http://www.3sat.de/dynamic/sitegen/bin/sitegen.php?tab=2&source=/nano/bstuecke/117125/index.html, Abrufdatum: 13.08.2009
[22] http://www.anatolienmagazin.de/?p=431
[23] http://de.wikipedia.org/wiki/Marmaray
[24] http://en.wikipedia.org/wiki/International_Commerce_Centre
[25] Vgl. http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=414077, Abrufdatum: 20.08.2009
[26] Vgl. http://www.whatsyourplace.de/de/places/5519/international-commerce-centre- (Abrufdatum: 20.08.2009)

3 Immobilien- und Städtebauprojekte innerhalb Stuttgart 21

Stuttgart 21 ist neben dem Eisenbahnprojekt ein Stadtentwicklungsprojekt. Nicht mehr benötigte Gleisanlagen sollten für immobilienwirtschaftliche Nutzungen revitalisiert werden sowie zur Erweiterung von Park- und Grünanlagen genutzt werden. Dabei handelt es sich um die bereits teilrealisierte Fläche „A1“ („Europaviertel“), den ehemaligen Güterbahnhof sowie um die künftigen freiwerdenden Flächen gemäß Rahmenplan Stuttgart 21 (Flächen A2, B, C1, C2 und D). Die Stadt Stuttgart hat im Dezember 2001 diese Flächen – außer A1 - von der Deutschen Bahn erworben.[27]



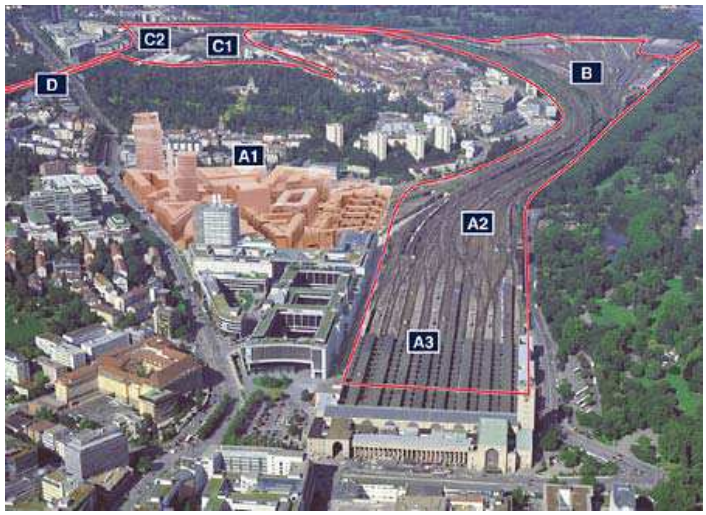


Foto links: Landeshauptstadt Stuttgart: Stadtplanungsamt, Rahmenplan Stuttgart 21 vom 24. Juli 1997, S. 77[28]
Foto rechts: DB AG/ Storck, Manfred in: http://stuttgart.de/item/show/319022/1, Abrufdatum: 28.07.2009 [29]

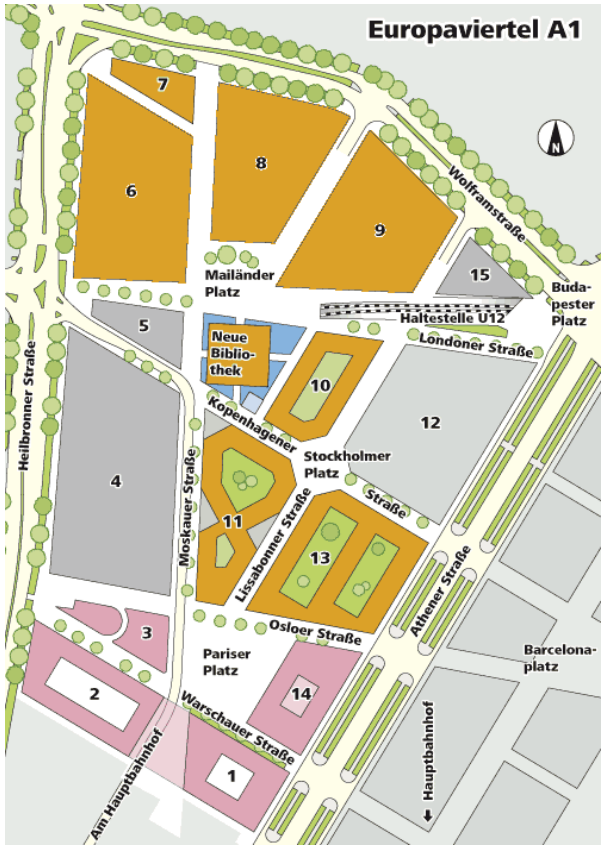
3.1 Europaviertel

Parallel zum Gleisbett des bestehenden Stuttgarter HBF liegt im Stuttgarter Stadtzentrum das Teilgebiet A1. Früher befand sich darauf der Güterbahnhof. Seit 1999 wird das Gebiet, heute bekannt als Europaviertel bzw. Cityquartier, erschlossen.[30] Auf dem 16 Hektar großen Grundstück ist eine realisierbare Geschossfläche von ca. 465.000 m² planungsrechtlich möglich.[31] Die GFZ liegt laut Bebauungsplan zwischen 4,0 und 10,5.

---

[27] Vgl. Guratzsch, Dankwart: Stuttgart kauft sich eine Innenstadt, Die Welt vom 10.02.2002 in: http://www.welt.de/print-welt/article367704/Stuttgart_kauft_sich_eine_Innenstadt.html, Abrufdatum: 28.07.2009
[28] Vgl. Landeshauptstadt Stuttgart: Stadtplanungsamt: Rahmenplan Stuttgart 21 vom 24. Juli 1997, S. 77
[29] http://stuttgart.de/item/show/319022/1, Abrufdatum: 28.07.2009
[30] Vgl. Deutsche Bahn AG: Weiterer Meilenstein beim Neubauprojekt Stuttgart–Ulm. Presseinformation vom 13. Juni 2007 in: http://de.wikipedia.org/wiki/Stuttgart_21#cite_note-db-2007-07-19-2, Abrufdatum: 29.07.2009
[31] Vgl. http://www.das-neue-herz-europas.de/architektur/die_neuen_stadtviertel/das_europaviertel/

Das Areal ist in 15 Parzellen eingeteilt; wobei die Parzelle 10 in zwei Grundstücke aufgeteilt wurde. Von den 16 Grundstücken sind 12 verkauft. Als erstes waren die Projekte der LBBW (1, 2, 3) und SüdLeasing (14) realisiert. Die Pariser Höfe (Parzelle 13) sind im Bau, ebenso die Bibliothek des 21 Jahrhunderts (Parzelle 10/1). Die Fay-Gruppe will mit ihrem Europe-Plaza (10/2) bis 2011 bezugsfertig sein.[32] Beim Hochhausgrundstück 7 scheint die Planung noch nicht ganz abgeschlossen zu sein. Die Entscheidung fällt wohl zwischen Wohnungen und Hotel. Der Sparkassenverband Baden-Württemberg übernimmt von der LBBW Immobilien die Parzelle 11 und baut dort ihre zentrale Aus- und Fortbildungsstätte. Zuletzt wurden am 28.6.2010 die Baufelder 6, 8 und 9 verkauft, auf denen die ECE und die Strabag ein Einkaufszentrum mit Wohnbebauung errichten wollen. Die Fläche 12 wird für die Baulogistik benötigt, zwei Flächen (4 und 5) werden vom Bau der neuen U-Bahn tangiert. Lediglich ein Hochhausgrundstück Nr. 15, an dem eine neue U-Bahn-Haltestelle entsteht, ist tatsächlich noch frei. Dies dürfte sich bis 2011 ändern.



Quelle: http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/architektur/die_neuen_stadtviertel/das_europaviertel/fuer_investoren/bebauungsplan/default.aspx

---

fuer_investoren/default.aspx, Abrufdatum: 11.08.2009

[32] http://www.fay.de/de/laufende-projekte/in-realisierung/detailansicht.html?tx_ttnews%5Btt_news%5D=383&tx_ttnews%5BbackPid%5D=1918&cHash=0836b8bf5c

3.2 Schlossgartenerweiterung und Rosensteinpark

Erst wenn das Bahnprojekt Stuttgart 21 2019 in Echtbetrieb gehen kann, kann mit der Revitalisierung der bestehenden Gleisflächen begonnen werden. Hier soll das neue Rosensteinviertel entstehen und der Schlossgarten erweitert werden.

Quelle: http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/architektur/die_neuen_stadtviertel/das_rosensteinviertel/default.aspx

Auf dem heutigen Gleisvorfeld (A2 und A3), welches direkt am Schlossgarten liegt, sollen nach Fertigstellung des neuen HBF 12 Hektar für Wohnraum, Dienstleistungsflächen und Handel zur Verfügung stehen.[33]

Das bereits bestehende Rosensteinviertel wird um die Teilflächen B und C vergrößert. Neben der Erweiterung der Parkanlagen ist vorgesehen hier ca. 60 Hektar Neubauflächen zu entwickeln. Dazu wird der bestehende Wartungs- und Abstellbahnhof (Teilfläche B) nach Stuttgart-Bad Cannstatt verlegt. Auf der Teilfläche C ist überwiegend Wohnen und Arbeiten vorgesehen. Mit dem ersten Preis wurde der „städtebauliche Masterplan“ von der Arbeitsgemeinschaft Büro Prof. Pesch & Partner und Prof. Bava ausgezeichnet.[34]

[33] Vgl. Deutsche Bahn AG: Arbeiten und Wohnen am Schlossgarten, Stuttgart 2010, http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/architektur/die_neuen_stadtviertel/arbeiten_und_wohnen_am_schlossgarten/default.aspx Abrufdatum: 2.11.2010

[34] Vgl. Landeshauptstadt Stuttgart: Das Rosensteinviertel in: http://www.stuttgart.de/rosensteinviertel, Abrufdatum: 2.11.2010

3.3 Weitere Projekte

Zusätzlich entsteht noch zwischen Flughafen Stuttgart und der Neuen Messe der Filderbahnhof. Des Weiteren ist ein neuer S-Bahnhof an der Mittnachtstraße in Stuttgart geplant sowie seitens der Stuttgarter Straßenbahn AG der Neubau von U-Bahn-Linien und Haltestellen.[35]

4 Immobilienwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung

An dieser Stelle sollen die wirtschaftlichen Auswirkungen dargelegt werden.
Als reine Projektkosten für das Projekt Stuttgart 21 und der Neubaustrecke nach Ulm wird eine Investitionssumme von 7 Mrd. € prognostiziert.

Zusätzlich fallen Investitionen im Immobilienbereich an.

4.1 Immobilieninvestitionen

Genaue Zahlen seitens der Deutschen Bahn bzw. der Investoren sind bei den geplanten Immobilienprojekten kaum zu bekommen. Gemäß der Hochrechnung innerhalb der Masterarbeit über Stuttgart 21 von 2009 werden für das Europaviertel Immobilieninvestitionen in Höhe von 1,5 Mrd. € erwartet.[36] In der angepassten Zahl wurde bereits berücksichtigt, dass aufgrund des nun erforderlichen Wohnimmobilienanteils beim geplanten Shoppingcenter der Bodenerlös von erwarteten 90 – 100 Millionen € auf de facto nur 53 Millionen € in 2010 sank.

Ab 2020 können weitere Bebauungen auf den Teilflächen A2, A3, C, D und E entstehen. Auf diesen Grundstücken sollen Investitionen in Höhe von ca. 2,5 Mrd. € erfolgen. Somit werden in die Stadtentwicklung - neben den Bahnprojekten - zusätzlich 4 Mrd. € investiert.[37]

4.2 Infrastruktur- und Folgeinvestitionen

Somit kann insgesamt mit einem Investitionsvolumen in Höhe von 11 Mrd. € für Baden-Württemberg ausgegangen werden, wobei der größte Anteil die Landeshauptstadt Stuttgart betrifft.

---

[35] http://www.ssb-ag.de/188-0-Morgen.html
[36] http://real-estate-stuttgart.de/mediapool/9/94116/data/Masterarbeit_Stuttgart_21_-_Reddehase_PDF-Freigabe_2010-11.pdf
[37] Vgl. http://www.das-neue-herz-europas.de/mehr-wirtschaftswachstum/default.aspx

Die Baubranche geht davon aus, dass jede Bauinvestition Folgeinvestitionen auslöst. So berichtet Hans-Hartwig Loewenstein, Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Baugewerbes, dass jeder in Infrastruktur investierte Euro Folgeinvestitionen mit dem Faktor 3 bis 4 auslöst.[38] Wolf Wenkel, Hauptgeschäftsführer der Fachgemeinschaft Bau Berlin und Brandenburg, sieht hier eine größere Spanne für Bauinvestitionen: Erfahrungsgemäß löst ein Euro Bau-Investitionen Folge-Investitionen von zwei bis fünf Euro aus“[39]

Die Richtigkeit dieser Aussagen unterstellt kommen in den nächsten 10 bis 20 Jahren zu den oben errechneten 11 Mrd. € weitere Investitionen zwischen 20 Mrd. € und 50 Mrd. €.

Die Stadt rechnet noch mit jährlichen Einnahmeeffekten aus Grundsteuer, Einkommensteuer, Finanzausgleich, Gewerbesteuer und Grunderwerbsteuer. Anfangs noch relativ niedrig steigen die Einnahmeeffekte ab 2018 auf ca. 8 Mio. €, 2023 werden es bereits ca. 14 Mio. € sein und ab 2030 jedes Jahr ca. 23 Mio. €.

Diese Zahlen verdeutlichen den wirtschaftlichen Nutzen der Projektbeteiligten. Somit profitieren alle Projektbeteiligten, die Unternehmen im Land und deren Mitarbeiter, sowohl die Bahn- als auch die Autofahrer und die Bürger der Stadt und im Land. Zusätzlich wächst Europa enger zusammen.

4.3 Planungs- und Rechtssicherheit

Seit 1995 wird intensiv an der Realisierung des Gesamtprojektes Stuttgart geplant und gearbeitet. Alle parlamentarischen Hürden - über Gemeinderat, Regionalversammlung, Bundestag und Europäische Gemeinschaft – wurden genommen. Jeweils eine große parlamentarische Mehrheit hat für das Bahnprojekt Stuttgart 21 und der Neubaustrecke Wendlingen – Ulm gestimmt.

Sämtliche Planungsverfahren konnten umgesetzt werden bzw. sind vor dem positiven Abschluss. Bei nahezu allen rechtlichen Einsprüchen scheiterten die Gegner. Ein Begehren für einen Bürgerbescheid in Stuttgart wurde erst initiiert, als sämtliche Fristen abgelaufen waren. Zusätzlich wurde der Antrag so formuliert, dass dieser keine Aussicht auf Erfolgsaussicht hatte. Das vorgeschlagene angebliche Alternativkonzept Kopfbahnhof 21 hat keine Aussicht auf Erfolg. Hier müsste im laufenden Betrieb der marode Bahnhof saniert werden. Für Alternativstrecken gibt es kein Planungsrecht, keine Finanzierung und zusätzlich wären hier vergleichbare Proteste der jeweilige Anwohner zu erwarten.

---

[38] Vgl. BAULINKS.de-BauNachrichten: Bauwirtschaft legt Forderungskatalog für kommende Legislaturperiode vor, 28.06.2009 in: http://www.baulinks.de/webplugin/2009/1frame.htm?1061.php4, Abrufdatum: 11.08.2009

[39] Stern: Konjunkturpakete - Betriebe misstrauen der Staatshilfe, 2009-01-15 in: http://www.stern.de/wirtschaft/news/konjunkturpakete-betriebe-misstrauen-der-staatshilfe-651546.html, Abrufdatum: 11.08.2009

Alle Verträge sind unterschrieben und müssen eingehalten werden.

5 Schlusswort

Die immobilienwirtschaftliche Bedeutung des Bahn- und Städtebauprojekt Stuttgart 21 als Teil der Magistrale Paris – Bratislava ist immens. Neben den Investitionen im Bahnbereich (7 Mrd. €) kommen weitere 4 Mrd. € für Immobilieninvestitionen in Stuttgart hinzu. Somit betragen die direkten Investitionen insgesamt circa 11 Mrd. €. Mit weiteren Folgeinvestitionen zwischen 20 Mrd. und 50 Mrd. € ist zu rechnen.

Deutschland und Europa brauchen Planungssicherheit. Nach dem alle rechtlichen und wirtschaftlichen Hürden genommen wurden, müssen im Interesse Europas die Engpässe auf der Verbindung zwischen Paris und Bratislava beseitigt werden, damit Europa noch enger zusammenwachsen kann.

Bei allen künftigen Infrastruktur- und Großprojekten gilt es, die Bevölkerung frühzeitig einzubinden.

Nach Baubeginn ist es äußerst fahrlässig, einen Prostest zu schüren und öffentlich einen Baustopp zu fördern. Ein tatsächlicher Projektabbruch aufgrund politischer Motivation hätte für den Investitionsstandort verheerende Folgen. Bereits jetzt erstaunt über den langen Planungsprozess würde das internationale Kapital vor unberechenbaren Regionen flüchten.

Zukünftig verstärkt sich der Wettkampf in der Welt zwischen den Regionen und Städten. Im Vordergrund steht dabei die Erreichbarkeit der Städte durch eine funktionierende Infrastruktur. Nur so hat Europa gegen neue aufstrebende Regionen aus dem asiatischen Raum langfristig eine Chance mitzuhalten.

Daher ist eine Realisierung für Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland und Europa unerlässlich. Eventuelle Einschränkungen während der Bauzeit müssen für die nachfolgenden Generationen und die Zukunftsfähigkeit in Kauf genommen werden.

Dadurch entsteht eine der modernsten und leistungsstärksten Regionen in Europa.

Literaturverzeichnis

- 3Sat: Eisenbahntunnel gegen Verkehrsinfarkt am Bosporus, 19.12.2008 in: http://www.3sat.de/dynamic/sitegen/bin/sitegen.php?tab=2&source=/nano/bstuecke/117125/
- Balázs, Péter Vorrangiges Vorhaben Nr. 17 „Eisenbahnachse Paris – Straßburg – Stuttgart – Wien – Bratislava“, Jahresbericht des Europäischen Koordinators, Brüssel 2006
- BAULINKS.de-BauNachrichten: Bauwirtschaft legt Forderungskatalog für kommende Legislaturperiode vor, 28.06.2009 in: http://www.baulinks.de/webplugin/2009/1frame.htm?1061.php4, Abrufdatum: 11.08.2009
- Deutsche Bahn AG: Arbeiten und Wohnen am Schlossgarten, Stuttgart 2010, http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/architektur/die_neuen_stadtviertel/arbeiten_und_wohnen_am_schlossgarten/ default.aspx Abrufdatum: 2.11.2010
- Deutsche Bahn AG: Weiterer Meilenstein beim Neubauprojekt Stuttgart–Ulm. Presseinformation vom 13. Juni 2007 in: http://de.wikipedia.org/wiki/Stuttgart_21#cite_note-db-2007-07-19-2, Abrufdatum: 29.07.2009
- Guratzsch, Dankwart: Stuttgart kauft sich eine Innenstadt, Die Welt vom 10.02.2002 in: http://www.welt.de/print-welt/article367704/Stuttgart_kauft_sich_eine_Innenstadt.html, Abrufdatum: 28.07.2009
- Gutachten zum Baumkonzept im Rahmen von Stuttgart 21, Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt Freiburg, Abt. Biometrie und Informatik 1, Freiburg, 27.10.2010
- http://de.wikipedia.org/wiki/Marmaray
- http://en.wikipedia.org/wiki/International_Commerce_Centre
- http://gruene-gegen-stuttgart21.de
- http://laufenfuerstuttgart.wordpress.com
- http://real-estate-stuttgart.de/mediapool/9/94116/data/Masterarbeit_Stuttgart_21_-_Reddehase_PDF-Freigabe_2010-11.pdf
- http://stuttgart.de/item/show/319022/1, Abrufdatum: 28.07.2009
- http://www.anatolienmagazin.de/?p=431
- http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/das_bahnprojekt/tunnelbau/default.aspx
- http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/de-DE/_Downloads/ba0ea5e3-6219-41ca-9177-e5b26666e8f6/20101001-%20Baumfaellarbeiten_abgeschlossen.pdf
- http://www.bahnprojekt-stuttgart-ulm.de/de-DE/_Downloads/ba0ea5e3-6219-41ca-9177-e5b26666e8f6/20100930-BeginnVorarbeitenGrundwassermanagement[1].pdf
- http://www.das-neue-herz-europas.de/architektur/die_neuen_stadtviertel/das_europaviertel/
- http://www.das-neue-herz-europas.de/mehr-wirtschaftswachstum/default.aspx
- http://www.facebook.com/fuer.s21
- http://www.facebook.com/keinstuttgart21

- http://www.fay.de/de/laufende-projekte/in-realisierung/detailansicht.html?tx_ttnews%5Btt_news%5D=383&tx_ ttnews%5BbackPid%5D=1918&cHash=0836b8bf5c
- http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/rueckabwicklung-ausstieg-bei-stuttgart-21-wuerde-drei-milliarden-kosten;2670676
- http://www.hauptbahnhof-wien.at/de/
- http://www.justiz-bw.de/servlet/PB/menu/1260033/index.html
- http://www.magistrale.org, Abrufdatum: 31.07.2009
- http://www.mfa.gov.hu/kum/en/bal/, Abrufdatum: 12.07.2009
- http://www.parkschuetzer.de
- http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=414077, Abrufdatum: 20.08.2009
- http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,723309,00.html
- http://www.ssb-ag.de/188-0-Morgen.html
- http://www.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/2418666_0_9223_-neuer-hauptbahnhof-in-wien-viel-dreck-und-niemand-aergert-sich.html?_skip=0
- http://www.whatsyourplace.de/de/places/5519/international-commerce-centre- (Abrufdatum: 20.08.2009)
- Landeshauptstadt Stuttgart: Das Rosensteinviertel in: http://www.stuttgart.de/rosensteinviertel, Abrufdatum: 2.11.2010
- Landeshauptstadt Stuttgart: Stadtplanungsamt: Rahmenplan Stuttgart 21 vom 24. Juli 1997, S. 77
- Reddehase, Rainer, Masterarbeit „Bahn- und Städtebauprojekt Stuttgart 21 als Teil der Magistrale Paris – Bratislava - Akzeptanz innerhalb der Stuttgarter Immobilienwirtschaft und Refinanzierung des Projektes durch freiwerdende Grundstücksfläche“, Stuttgart 2009, http://real-estate-stuttgart.de/mediapool/9/94116/data/Masterarbeit_Stuttgart_21_-_Reddehase_PDF-Freigabe_2010-11.pdf
- Stern: Konjunkturpakete - Betriebe misstrauen der Staatshilfe, 2009-01-15 in: http://www.stern.de/wirtschaft/news/konjunkturpakete-betriebe-misstrauen-der-staatshilfe-651546.html, Abrufdatum: 11.08.2009

Abrufdatum soweit nicht anderes angegeben: 1.11.2010

VODCOVSTVO A TALENT MANAŽMENT
LEADERSHIP AND TALENT MANAGEMENT

Hana Roháľová-Ilkivová[1]

KEY WORDS
Leader, leadership, talent management, strategic human recourses management, relation between leaders and talent management, competitive advantage through people

JEL KLASIFIKÁCIA

ABSTRACT

We live in time when markets are full of competition, full of frequent changes and it is getting harder to have any original competitive advantage. For every company it is difficult to achieve hard to copy competitive advantage. In this article I write about relation between leaders and talented employees. I think that in this time people can be the best source of competitive advantage. Leaders, who know how to manage people and vision and their relationship, are very important sources of great companies. Also talents have to be managed in companies. Relation between talent management and leadership should be the priority number one in every company. I also dedicate one capture to levels of leadership in which I characterize how great leader of 5th level should be looking like.

ÚVOD

V dnešnej dobe sa v každom odvetví mení toľko toho, že podniky musia neustále sledovať dianie na trhu, konkurentov a faktory, ktoré majú vplyv na ich podnikanie. Tiež rovnako rýchlo ako sa mení vonkajšie prostredie, stúpajú možnosti podnikania v daných odvetviach. V čase hyper konkurencie sa čoraz ťažšie hľadajú zdroje konkurenčných výhod, zdroje odlišnosti a úspechu. Veľa sa v konkurenčnom boji očakáva od ľudských zdrojov a ich znalostí a schopností. Otázka však znie, prečo niekedy prinášajú konkurenčnú výhodu pre podnik a inokedy nie?

Pojmy ako vodca, líder, efektívny manažér sú v dnešnej úplne bežné. Vodcovstvom sa zaoberajú mnohí odborníci aj laická verejnosť. Termíny sú jasné a všeobecne sa chápe aj význam týchto slov. To, že vodcovia nie sú manažéri či šéfovia však také jasné nie je

Vodca je človek, ktorý riadi ostatných nie prostredníctvom formálnych nariadení či predpisov, ale prostredníctvom vízií, zanietenia, charizmy, stratégie, ktorú neformálne a prirodzene ľudia nasledujú. Osobnosť vodcu pokladám za jeden z najdôležitejších zdrojov konkurenčnej výhody dnešnej doby. Je to človek, vodca, ktorý robí podnik úspešným, nie technológie, či marketing alebo veľkosť podniku. Úspech zabezpečuje vizionár s prelomovou myšlienkou na začiatku a neustálym vedením a prácou so svojimi spolupracovníkmi a zamestnancami. A na to, aby vodca mohol svoju vizionársku myšlienku realizovať prostredníctvom stratégie, musí mať zanietených a talentovaných ľudí vo svojom pracovnom okolí, ktorí ho bezvýhradne nasledujú a veria nielen v jeho osobnosť, ale aj vo význam existencie podniku. To je ďalší základný zdroj konkurenčnej výhody. Ľudia. A nie obyčajní, priemerní či dobrí odborníci a špecialisti. Na úspech sú potrebný tí najlepší. Nemusí ísť nutne o ľudí s najvyšším IQ alebo najvyšším talentom. Musí ísť o ľudí, ktorí majú potenciál byť tými najlepšími a chápu prepojenie ich samých s poslaním a dôležitosťou podniku.

[1] Ing. Hana Roháľová-Ilkivová, hanarohal@gmail.com, školiteľ: prof. Slávik, Katedra Manažmentu

ĽUDIA A TALENT MANAŽMENT

Ako sa má získať a riadiť talent? Ako sa ma využiť na dosiahnutie úspechu a podnikových cieľov? Ako vytvoriť z ľudí hlavný a udržateľný zdroj konkurenčnej výhody? Práve na tieto otázky by som chcela v mojom článku odpovedať.

Fráza, že najdôležitejším aktívom firmy sú ľudia je dnes veľmi často používaná. Ale aj tak je väčšinou na konci strategických priorít podnikov.

Na začiatku akéhokoľvek úspešného podnikania je vízia. Veľké svetové podniky nerobia úspešnými ich veľkosť, technológia či lokalita sídla firmy. Sú to ľudia, ktorí ich riadia. Je to vízia, ktorá je jedinečná, odvážna a najmä iná. A za víziou je vodca, skvelý vizionár, ktorý ju presadzuje a premieňa ju na súčasť každého člena podniku. Dôležité je si uvedomiť tiež fakt, že síce ľudia sú pre podnik existenčne dôležití, no bez systému a stratégie by ich nemalo čo viesť za dosiahnutím cieľov. Stratégia háji existenciu podniku a dôležitosť stanovených cieľov. V prvom rade musia byť zadané podnikové ciele a stanovená stratégia na ich dosiahnutie. Vodca má túto dôležitú úlohu vo svojich rukách. Preto by práve on mal mať na zreteli silu tejto konkurenčnej výhody, ktorú môže využiť v prospech podniku. Už od výberu zamestnancov je treba vyberať podľa toho, akých zamestnancov podnik chce mať. Charakterovo a odborne. Talentovaní a ctižiadostiví ľudia sú základ. No ich charakter musí byť v súlade so stratégiou a kultúrou podniku. Len tak sa dosiahne synergický efekt tohto prepojenia. Strategické riadenie ľudských zdrojov je veľmi dôležité, pretože dáva formálnu úpravu toho, čo sa niekedy tak veľmi ťažko opisuje, vidí a chápe.

Dnes sa rozvíja mnoho foriem a nových druhov manažmentov. Talent manažment, Lojalty manažment, Wow manažment. Pod týmito modernými a dobre znejúcimi názvami netreba hľadať nič nové či nepoznané. To, že by firma mala riadiť svoj výber zamestnancov na základe ich talentu, odbornosti je dávno známe. Nové môžu byť len prístupy k ich riešeniu.

Dlhodobo úspešný podnik je podnik, ktorému záleží na svojich ľuďoch. Nejde tu o hľadanie najlepšieho experta v marketingu, plánovaní či financiách alebo všemožne oceneného študenta ekonomickej školy. Firma by mala ponúkať zaujímavú prácu na skvelých projektoch, dynamické pracovné prostredie, ktoré je ako stvorené pre nevšedné zručnosti a skutočné zanietenie pracovníkov. Ľudia by mali byť nadšení svojou prácou, nie len to predstierať. O tom je talent manažment. Riadenie talentov a zároveň nadšenia, ktoré spojuje život človeka so životom podniku.

Moderné firmy chápu, že ak chcú zvýšiť svoj trhový podiel na trhu, musia získať viac ako len primeraný podiel najlepších mladých talentov vo svojom odvetví. Musia ich mať všetky. Treba začať úž pri výberovom procese. Počas výberového procesu je jednoduché vyradiť nevhodných ľudí. Ale vedieť vyradiť aj tých dobrých kandidátov je veľmi ťažké. A práve tá firma, ktorá vyradí aj tých dobrých a ponechá si tých najlepších, bude mať konkurenčnú výhodu. V dnešnom podnikaní byť dobrým nestačí. A vynikajúci zamestnanci sa neboja zamestnať ďalších vynikajúcich ľudí. To je veľmi dôležitý aspekt.

Prax tiež ukazuje, že je výhodnejšie zamestnať úplne nového zamestnanca bez skúseností, ako najlepšieho experta v danej oblasti. Prečo? Odpoveď je veľmi jednoduchá. Je jednoduchšie a tiež efektívnejšie vytvoriť skvelého zamestnanca z niekoho, kto nemá ešte zaužívané prístupy, hodnoty či štýl myslenia z inej podnikovej kultúry ako sa pokúšať zmeniť človeka, ktorý bol dlhé obdobie súčasťou inej kultúry.

Samozrejme získať skvelých a talentovaných ľudí nie je vôbec jednoduché. Títo ľudia majú väčšinou skvelú prácu a otázka nestojí, prečo ich firma chce získať, ale prečo by oni mali zmeniť robotu a pracovať pre inú firmu. Takže iniciatíva musí byť vyvíjaná zo strany firmy a musí presvedčiť talent, aby prestúpil práve k nim

Talentovaných ľudí nebude motivovať finančná odmena alebo dobrý šéf. Im ide o zážitok z práce. Zážitok, ktorý zažijú už pri prvom kontakte s firmou. Zážitok, ktorý zažijú len v danej firme, nikde inde. Ak sa firme podarí prekročiť očakávania ľudí, motivuje ich to

a aktivizuje vrátiť sa tam znova. Takto sa vytvára neuveriteľná konkurenčná výhoda prostredníctvom výnimočného prístupu k ľudom a k ich „chceniu“. [2]

Napríklad firma IBM má vytvorený program na hľadanie talentov IBM Extreme Blue. Názov je odvodený od prezývky IBM – Big Blue. Extreme Blue je vlastne niečo ako inkubátor talentov, technológií a biznis inovácie, ktorý je pre účastníkov experiment a skúsenosť typu „hodený do vody a plávaj“. Najlepší z tohto programu majú možnosť zamestnať sa v IBM, čo aj 80% z nich urobí a sú z nich špecialisti na správnych miestach. Čo je na tomto programe prevratné, nie je len samotné hľadanie talentov ale to, že program Extreme Blue sleduje hlavne strategický význam. Má za dlhodobý cieľ ukázať nový štýl, akým by mohol IBM pracovať – zrýchliť stratégiu zmien, ktorú odštartoval ich prvý CEO a teraz je na nových lídroch, aby uskutočnili hlbokú kultúrnu transformáciu, ktorej sa vyhýbajú mnohé gigantické korporácie vo svete. A ako Big Blue správne zadefinovalo, najlepší a hlavne najtrvalejší spôsob na zrealizovanie novej kultúry a stratégie, je naplniť firmu jednotlivcami, ktorí prinesú do svojej práce odlišné štýly. Je to odrazom potrebnej zmeny – v minulosti pracovali zamestnanci IBM veľmi dlhú dobu, nemenili sa názory, neprichádzali nové nápady, nové poznatky. IBM to muselo zmeniť. V poslednom období dokonca každoročne priberá viac ako 20 000 nových ľudí. [3]

Trh talentov je jedna časť trhu s pracovnou silou. Ide o veľmi dôležitá časť trhu pre moderné podniky. Preto by si mal každý podnik uvedomiť svoju pozíciu na tomto trhu z pohľadu talentovaných ľudí. Firmy by si mali pri hľadaní talentov položiť otázku – „Prečo by práve tu mali chcieť pracovať talentovaný ľudia?“, alebo „Je niečo prevratné a atraktívne na myšlienkach a hodnotách, ktoré daná firma presadzujeme?“. Odpovede na tieto otázky by mali byť jasne zodpovedané. Postavenie firmy na trhu talentov má silný vplyv na trhu produktov tej istej firmy. Prečo je to tak? Firma by nemohla mať šťastných a spokojných zákazníkov, ak by v nej pracovali nešťastní a nespokojní ľudia. Spokojnosť ľudí vo firme cítiť aj navonok. Na trhu práce aj na trhu talentov má každá firma nejaký imidž a hovorí sa o nej. Takže ak sú ľudia vo vnútri šťastní a spokojní, na potenciálnych zamestnancov to pôsobí ako magnet.

Druhá strana hľadania talentovaných ľudí je tá, že mnohí manažéri vidia v príliš talentovaných ľuďoch svojich konkurentov a preto obsadzovanie výnimočných ľudí musí prebiehať aj na vyšších riadiacich miestach. Inak sa harmónia a synergický efekt nedostaví nikdy.

Výborný ľudia chcú mať pocit, že sú súčasťou niečoho významného a dôležitého, chcú sa cítiť ako vplyvní hráči a chcú byť stimulovaní inými významnými a jedinečnými ľuďmi. To je ich motivácia, nie len finančné ohodnotenie či firemné auto a mobil. Napríklad aj firma Google považuje problematiku talentov za strategickú záležitosť kritického významu. Google dokonca zverejnil zoznam desiatich dôvodov, prečo by mali najlepší svetoví výskumníci, programátori či marketingový špecialisti pracovať práve v Googleplexe (názov sídla spoločnosti) a ani jeden dôvod nie sú opcie či rôzne bonusy. Sú to dôvody, ktoré motivujú talentovaných a špičkových ľudí pracovať pre Google, ako napríklad práca na najodvážnejších výzvach dnešnej informatickej doby. Firme Google tiež nesmierne záleží na vytvorení pre svojich zamestnancov perfektné pracovné podmienky, ktoré nenájdete v žiadnej inej firme. Podnikovú kultúru Google cítiť všade vo firme. Vo vnútri firmy sa nachádza šmykľavka, horolezeckú stenu, hojdačky, biliard, stolný futbal a iné príjemné spôsoby ako uniknúť od psychicky náročnej roboty. Zamestnanci majú k dispozícii zdravé jedlo počas celého dňa, majú k dispozícii bicykle na presúvanie sa v rámci Googleplexu. Nie je tiež

[2] TAYLOR W.,C., LABARRE P.: *Ako pracujú Maverici*. Bratislava: Eastone Books. 2008. ISBN: 978-80-89217-87-8. s. 188

[3] TAYLOR W.,C., LABARRE P.: *Ako pracujú Maverici*. Bratislava: Eastone Books. 2008. ISBN: 978-80-89217-87-8. s. 165

výnimkou, že brainstorming prebieha vonku v záhrade pod teplým slnkom. Predstavitelia Google veľmi dbajú na svoju víziu a na jej pochopenie všetkými zamestnancami. Hovoria: „Pokiaľ vysokomotivovaní a mimoriadne schopní ľudia zdieľajú tú istú víziu, nie je nutné voči nim uplatňovať formálne zložky mikroriadenia.“[4]

Firmy by mali mať podľa príkladu Googlu tiež spísaných 10 závažných dôvodov prečo by najtalentovanejší ľudia chceli pracovať práve u nich.

Pri výbere talentov sa ale nesiem zabúdať aj na jemnú soft stránku veci. A tou je v tomto prípade charakter človeka. Charakter človeka je rovnako dôležitý ako dosiahnuté vzdelanie či iné body v životopise. Teda firma by mala dbať na to, že to, akým je uchádzač človekom je rovnako dôležité ako to, čo mentálne vie. Dôvod je veľmi jednoduchý a logický. Firma s výrazne odlišnými názormi na to, ako vytvárať hodnoty vo vnútri organizácie a na trhu potrebuje takých ľudí, ktorých hodnoty sú v harmónii s ich podnikovou stratégiou.

Pri výbere zamestnancov je dôležitý aspekt zaujatia, ktorý sa môže dosahovať aj vďaka netradičnosti inzerátov, odlišnosti niekedy až bláznivej. Firma by mala hneď od začiatku oboznámiť nových zamestnancov so svojou podnikovou kultúrou, mala by nielen ich všade informovať o dianí vo firme a tiež ako sa firme darí na trhu. Informácie by sa nemali hľadať, zamestnanci „by mali narážať“ na ne.

Veľmi pekným príkladom je neobyčajná americká banka Commerce Bank. Táto banka sa odlišuje snáď všetkým čím sa dá od svojich konkurentov. Je silno zameraná na zákazníkov a ich pobavenie a spokojnosť, no rovnako veľmi jej záleží na spokojnosti svojich zamestnancov. Má neuveriteľne silnú podnikovú kultúru, ktorá je založená na odlišnosti a originalite. Napríklad v tejto banke môžeme nájsť oddelenie „Wow“. Úlohou tohto oddelenia je udržať 13 000 zamestnancov nadšených svojou prácou a pripomínať im, akí sú oni a ich firma jedineční a neobyčajne previazaní. Do tohto oddelenia patrí aj „Hladka Wow“, ktorá je tvorená 150 dobrovoľníkmi, ktorí sú zamestnaní na plný pracovný pomer a organizujú rôzne oslavy, súťaže a iné podujatia na posilnenie podnikovej kultúry a duchu Commerce Bank.

SPOKOJNÝ ZAMESTNANEC – LOJÁLNY ZAMESTNANEC VĎAKA KULTÚRE

Už Henry Ford povedal, že jeden spokojný zamestnanec urobí viac ako 5 nepokojných. A je to pravda ktorú vidieť aj v dnešnom podnikaní.

Podnik je spokojný, keď je zamestnanec je spokojný. Platí to aj naopak? Je zamestnanec spokojný, keď sa podniku darí a je úspešný? Na túto odpoveď odpovedá podniková kultúra.

Podniková kultúra je veľmi dôležitý faktor pracujúci pre spokojnosť zamestnancov a pomáha udržovať vzťah a prepojenie vodcu so zamestnancami. Ľudia by mali byť plní presvedčenia úspechu podniku, nie vystresovaní z potenciálnej straty svojho zamestnania. Intenzívna podniková kultúra dáva ľudom pocit identity, súdržnosti a vlastnej dôležitosti pre úspech podniku. Človek sa prechádza po podniku a cíti, aká je misia, stratégia a aké sú hodnoty firmy.[5]

Jazyk je tiež jedna z charakteristických častí podnikovej kultúry. Podniky by si cielene mali vytvárať vlastný slovník pre svoje podnikanie, pre bežnú každodennú komunikáciu, aby sa odlíšili od ostatných podobných podnikov, a vytvorili pre svojich zamestnancov niečo spoločné a jedinečné. Slovník by mal byť unikátny v danom odvetví a zároveň presvedčivý nie len pre zamestnancov ale aj pre zákazníkov. Vytvára to pocit jedného tímu a zvyšuje

---

[4] http://no2google.wordpress.com/2007/06/24/life-at-google-the-microsoftie-perspective/, 15.10.2010

[5] TAYLOR W.,C., LABARRE P.: *Ako pracujú Maverici*. Bratislava: Eastone Books. 2008. ISBN: 978-80-89217-87-8. s. 126

vzájomné súžitie podniku a svojich zamestnancov. Podnikový jazyk robí firmu nezabudnuteľnou a odlišnou. A to sú hodnoty, ktoré znamenajú úspech. [6]

Prvý deň v podniku je pre každého nového zamestnanca veľmi dôležitý. V tento deň by sa mal zoznámiť s kultúrou podniku a nič nie je tak dôležité ako tento krok. Preto je dôležité vytvoriť správne pracovné podmienky od chvíle, čo prekročí nový zamestnanec prah firmy.

VODCA AKO ZÁKLAD ÚSPECHU PODNIKU

O vodcovstve sa v dnešnej dobe popísalo mnoho článkov a kníh. Pohľad na vodcovstvo sa ale časom rozvíja a mení. Podľa autora Tracy-ho[7] majú dnešní vodcovia pred sebou 7 náročných úloh: 1. Stanovenie a dosahovanie podnikateľských cieľov, 2. Zabezpečenie neustálych inovácii, 3. Neodkladné riešenie problémov a rozhodovanie, 4. Stanovenie priorít a sústredenie sa na kľúčové hodnoty, 5. Byť vzorom pre ostatných, 6. Presviedčanie, inšpirovanie a motivovanie ľudí, aby ho nasledovali a 7. Dosahovanie výsledkov. Najmä 6 bod je mimoriadne dôležitý, pretože vytvára základ pre prepojenie vodcu a jeho zamestnancov. Vzťah vodcu a ľudí je mimoriadne dôležitý. Vytvára sa medzi nimi synergický efekt, ktorý sa udržiava vďaka podnikovej kultúre.

Ten istý autor spísal tiež charakteristiky skvelého lídra. Líder by mal spĺňať nasledovné vlastnosti a charakteristiky:

- Líder musí mať jasnú a prevratnú víziu a musí ju rozvíjať prostredníctvom základných hodnôt podniku.
- Líder musí byť odvážny, pretože v podnikaní neexistuje istota, len príležitosť. Musí byť vytrvalý, pretože príležitosť sa môže objaviť za veľmi dlhý čas.
- Líder musí byť jednotný so svojimi zamestnancami v základných ideológiách a postupoch. Musia byť jeden tím.
- Líder musí mať pokoru a musí vedieť oceniť prácu iných. Musí sa neustále vzdelávať a učiť sa nové veci.
- Líder musí neustále hľadieť dopredu, musí vedieť prognózovať a predvídať. Musí byť schopní pozrieť sa do budúcnosti a vidieť tam možnosti.
- Musí byť cieľavedomý. Musí vedieť zacieliť energiu zamestnancov aj svoju na dosiahnutie úspechu pre firmu, ktorej je na čele. “
- Líder musí byť schopný spolupracovať a kooperovať so svojimi s ostatnými členmi vo firme.

Väčšina novodobých autorov mu dá za pravdu a svoje teórie rozvíjajú na podobnom princípe.Podobný názor na vodcovstvo prezentuje skvelý odborník a autor Collins. Podľa Collinsa existuje 5 úrovní vodcov:[8]

1. Úroveň č.1. znamená, že vodca je veľmi schopný jedinec , ktorý produktívne prospieva svojim talentom, znalosťami, odbornosťou a dobrými pracovnými návykmi celkovému behu firmy. Nemá na úspech firmy výraznejší vplyv.

2. Na úrovni č. 2 sa nachádza vodca v pozícii prispievajúceho člena tímu. Ešte stále to nie je vodca, akého všetci očakávajú. Je už viac orientovaný na podnikové strategické ciele, spolupracuje s ostatnými v rámci skupiny. Aj vďaka svojím individuálnym schopnostiam prispieva k dosahovaniu týchto cieľov.

---

[6] TAYLOR W.,C., LABARRE P.: *Ako pracujú Maverici*. Bratislava: Eastone Books. 2008. ISBN: 978-80-89217-87-8. s. 34

[7] TRACY B.: *Jako vedú úspešní lídri*. Český Těšín: Finidr, s.r.o., 2010. ISBN:978-80-8109-145-2. s. 7.

[8] COLLINS J.: *Jak z dobré firmy udelat skvělou*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1. s 36.

3. Na tretej úrovni sa nachádza už kompetentný manažér. Jeho úlohou je organizovanie ľudí a zdrojov, ktoré riadi k efektívnej a účinnej realizácii vopred stanovených cieľov.
4. Na štvrtej úrovni je to efektívny vodca, ktorých sa vo svetových podnikoch nachádza mnoho. Väčšina aj výborných vodcov sa zastaví na tejto úrovni. Vodca 4. úrovne jasne stanoví víziu a aj spôsob jej realizácie. Stimuluje vyšší výkonnostný štandard, ľudia ho rešpektujú a nasledujú. Vie ovplyvniť davy. Pre podnik je mimoriadne dôležitý.
5. Posledný vodca je vodca 5. úrovne. Tento vodca je ideálom vo svete vodcovstva. Buduje trvalú skvelosť podniku pomocou paradoxnej zmesi osobnej pokory a profesionálnej vôle. Firmu naučia ako byť trvalo úspešnou.

VODCA 5. ÚROVNE - POKORA A VÔLA[9]

Vodcovia 5 úrovne dávajú do popredia úspech organizácie pred svojim egom. To je asi najdôležitejšia a zároveň najviditeľnejšia vlastnosť vodcu 5. úrovne. Na prvom mieste sú ciele organizácie až potom osobné ciele. Samozrejme aj vodcovia sú ambiciózni ľudia, ale ich ambicióznosť je upriamená na podnik, nie k sebe samým. Títo vodcovia sú veľmi skromní a sú odhodlaní pre dlhodobý úspech firmy.

Aby sa človek dostal na 5. úroveň vodcovstva, nemusí prejsť všetkými úrovňami predtým. Niektoré nižšie úrovne môže časom doplniť neskôr.

Najväčším a zároveň najvýznamnejším rozdielom vodcu štvrtej a piatej úrovne je to, čo sa s firmou stane, keď vodca prenechá svoje miesto nástupcovi. Vodca štvrtej úrovne je veľmi schopný manažér, ovplyvňuje davy, je extrovert a televízia či reklama ho milujú. Rád prezentuje svoje vlastné úspechy buď prostredníctvom rôznych biznis kníh ako dosiahnuť úspech, alebo rôznymi životopismi či návštevami sledovaných talkshow. Je rád v popredí a je rád, keď je ho vidieť. Svojich nástupcov si vyberá tak, aby ho určite nepredbehli vo výkonnosti, aby neboli takí dobrí ako bol on. Nie vždy to robí naschvál, jeho ego to však robí za neho. Preto veľakrát po odchode z funkcie je jeho následník slabý a neúspešný a neudrží takú výkonnosť a rast podniku. Nie je to jeho vina, je len nedostatočne pripravený. Firma bola veľmi naviazaná na samotnú osobnosť vodcu, ktorý bol bez pochyby excelentný len nedokázal postaviť firmu na vlastné nohy. Vodca si firmu pripútal na svoju osobu, na svoje riešenia, na svoju výkonnosť, na rozhodnutia. Nie je samostatná a preto je odsúdená len na dočasný úspech. Rastie a padá spolu so svojím vodcom.

Naproti tomu vodca 5. úrovne robí všetko pre to, aby organizácia bola sama o sebe silná a nezávislá na osobe vodcu. Nasledujúca generácia má tak výbornú pozíciu na trvalo udržateľný rasť podniku, kde systémy a procesy sú dobre zabehnuté a kultúra funguje. Podniková kultúra, ktorú v týchto prípadoch vytvára vodca so svojimi ľuďmi je dostatočne pochopená a silná, aby udržala rast podniku aj po odchode vodcu z čela riadenia. Vodca 5. úrovne hľadá talentovaných a najlepších ľudí ako svojich zástupcov a nebojí sa im prezradiť všetky informácie či rôzne postupy. Nie je nič lepšie pre vodcu 5 úrovne, ako dlhodobý rast a úspech firmy po jeho odchode. Firma musí byť skvelá sama o sebe, bez vodcu, nie len sním.

Vodcovia piatej úrovne nehovoria o svojich úspechoch, ale o podnikových úspechov, ktoré by sa nestali nebyť skvelých spolupracovníkov. Celkovo neradi hovoria o sebe ako o príčine úspechu podniku. Sú veľmi skromní, kľudní, pokorní, rezervovaní, ostýchaví ľudia, priam až plachí. Nejde im o to, stať sa hrdinami či legendami firmy. Oni sa nimi stanú prirodzene, nenásilne a ticho.

Krásny príklad vodcu 5. úrovne je Darwin Smith, ktorý viedol spoločnosť Kimberly-Clark. Na čele firmy bol 20 rokov a urobil z nej mega úspešnú firmu v polygrafickom priemysle, ktorá dokáže bez problémov konkurovať takej firme ako je Procter & Gamble. Robil kroky, ktoré boli prekvapivé. Mnohí ho pokladali za blázna, no neskôr sa ukázalo, že

[9] COLLINS J.: *Jak z dobré firmy udelat skvělou*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1. s 38.

jeho odvážna vízia bola viac než úspešná. Nikdy o sebe nehovoril ako o strojcovi tohto úspechu, priam naopak. Stále sa vyjadroval, že si nie je istý, či bol správne vybraný na post riaditeľa. Podporoval hodnoty ako pracovitosť, skromnosť, odbornosť a zo všetkého najviac tímovosť.

Líder by mal vedieť, že pozdvihnúť ľudský faktor v biznise nie je ľahká vec. A práve momentom vstupu talentovaných ľudí do firmy začína jeho skutočná práca na úspechu firmy. Ich riadenie nie je jednoduché, pretože talent nebude pracovať pod nekvalifikovaným človekom, musia byť minimálne vyrovnaní.

Samozrejme, vodcovia 5. úrovne nie sú slabí jedinci. Práve naopak. Sú to silní ľudia odhodlaní urobiť čokoľvek, aby urobili ich firmu úspešnou. Sú neskutočne odhodlaní, neústupní a orientovaní na výsledky. Výsledky sa musia dosahovať, len oni vedia že sa to dá práve prostredníctvom ľudí a ich skvelej kooperácie a zanietenia pre podnikové ciele a stratégie. Úspech pokladajú za spoloční, ale neúspech je ich zodpovednosť.

Zárodok vlastností, ktoré majú vodcovia piatej úrovne buď človek má v sebe, ale nemá. Tiež je väčšia pravdepodobnosť vytvorenia vodcu 5 . úrovne z vnútra organizácie ako z vonku. Je to ovplyvnené kultúrou a tiež vybudovanému vzťahu k danému podniku.

ZÁVER

Spoločnosti, ktoré konkurujú odlišných a jedinečných spôsobom, majú tendenciu aj pracovať odlišne ako konkurencia a riadiť svoje ľudské zdroje jedinečným spôsobom.

Strategické riadene ľudských zdrojov je dnes náročnejšie než kedykoľvek predtým. Čoraz menšie skupiny namotivovaných a presvedčených ľudí dokážu vykonať čoraz väčšie a významnejšie veci. Firma s najväčším počtom úžasných zamestnancov na dôležitých pozíciách a hviezdnych lídrov na čele firmy dokážu spolu vytvárať najväčšie hodnoty.

Vodca je ako jing, ktorí nemôže existovať bez svojho jang – zamestnancov, ľudí, členov podniku. Sú to dve rovnocenné zložky, ktorý spolu vytvárajú silný zdroj konkurenčnej výhody. Je nesmierne dôležité, aby si to podniky aj navzdory kríze a iným problémom dnešnej doby uvedomili a začali sa správať zodpovedne. Ide o zodpovednosť nie len k ľudom, k prostrediu ale k zodpovednosť voči sebe. Zodpovedne k svojmu úspechu, ktorý príde len keď sa odlíši od konkurencie. Táto odlišnosť rozhodne pramení v stratégiách, v podnikovej kultúre a v ľuďoch, ktorí tvoria podnik. Podnik nie sú stroje, výrobné procesy či marketingové plány. Podnik sú ľudia, ktorých smeruje skvelý, skromný a jedinečný vodca. Podnik sú ľudia, ktorí všetky jeho zložky a systémy prepájajú a vytvárajú jeden previazaný celok. A len za predpokladu, že budú tieto zložky navzájom kooperovať a vytvárať jednotný celok, vznikne veľká šanca na dlhotrvajúci rast a úspech podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. COLLINS J.: *Jak z dobré firmy udelat skvělou*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1. s 297.
2. TAYLOR W.,C., LABARRE P.: *Ako pracujú Maverici*. Bratislava: Eastone Books. 2008. ISBN: 978-80-89217-87-8. s. 272
3. TRACY B.: *Jako vedú úspešní lídri*. Český Těšín: Finidr, s.r.o., 2010. ISBN:978-80-8109-145-2. s. 169
4. http://no2google.wordpress.com/2007/06/24/life-at-google-the-microsoftie-perspective/, 15.10.2010

VYUŽITIE REVERZNEJ OPTIMALIZÁCIE V MODELI BLACK - LITERMAN

USE OF REVERSE OPTIMIZATION IN BLACK - LITTERMAN MODEL

Rusina Michal[1]
Štefčák Jaromír[2]

Key Word: *portfolio theory, portfolio, asset alocation, risk, Markowitz, CAPM, reverse optimization, Black - Litterman model.*

JEL Clasiffication: E44

Abstrakt

In 1952 Harry Markowitz for thre first time published the arcitle Portfolio Selection, which can be seen as the genesis of modern portfolio theory. Portfolio models are tools interested to help portfolio managers of investors decide the weights of the assets within a fund or a portfolio. The ideas of Markowitz have had a great impact on portfolio theory and have, theoretically withstood the test of time. But some practical problems in using motivated Black and Fitterman (1990) to develop a new model, better one of course. This work presents a part of this model, especialy reverse optimization.

ÚVOD

Navrhnúť model alokácie aktív pre súčasné prostredie je veľmi ťažká úloha. Položiť základy teórie, dostatočne i primerane ju otestovať a vyvodiť pozitívne výsledky sa nepodarí každému. Vyvinúť vzor a prispôsobiť ho trhu, ktorému často nerozumie nikto, je Pyrrhovo víťazstvo. Ani značka Goldman Sachs nie je vždy istá záruka, ale F. Black a R. Litterman sa o to pokúsili. „*Zmontovali"* systém na základe prvkov Modernej teórie portfólia. Je to princíp reverznej optimalizácie s možnosťami pre vyjadrenie osobitých pohľadov investora.

HISTÓRIA TEÓRIE PORTFÓLIA

Históriu modernej teórie portfólia odštartoval H. Markowitz (1952). Množstvo autorov reagovalo na jeho publikácie s argumentmi pre a proti, no nikto z nich si neuvedomoval, že sa práve odštartoval vek alokácie aktív. V neskoršej dekáde sa k procesu vývoja pripojila

[1] Rusina Michal, Ing., mrusina@gmail.com, školiteľ: Miková Oľga, doc. Ing., CSc., katedra podnikových financií EUBA
[2] Štefčák Jaromír, Ing., j.stefcak@gmail.com, školiteľ: Hrvoľová Božena, prof. Ing., CSc., katedra podnikových financií EUBA

výpočtová technika a vzostup investičných stratégií prudko nasledoval. Otázka typu „ktoré akcie“ sa zmenila na „kde, resp. ktorá krajina, ktorý trh“. Ak teda zosumarizujeme dvadsiate storočie, tak Sharpe a Markowitz otvorili priestor ostatným teóriám a koniec koncov, boli za to patrične obmenení, veď majú cenu Nobelovu cenu.

Princíp Markovitza je jednoduchý. **Model mean - variance** meria a porovnáva riziko portfólia a na základe štandardnej odchýlky vyhodnocuje jednotlivé aktíva. Investor si môže na základe týchto výsledkov zvoliť váhy *w** daných aktív. Vo vzťahu k riziku σ_p sa potom rozhoduje pre to správne portfólio z množiny portfólií, ktoré ponúkajú maximálny výnos pri rôznych úrovniach rizika. Predpokladom je, že investor je expert[3] a vie odhadnúť, aké výnosy budú dosahovať vybraté aktíva, no problém zostávajú iba správne proporcie *w** týchto aktív. Meritum je teda:

$$\sigma_p = \sqrt{\sum_{j=1}^{N} w_i^2 \sigma_i^2 + \sum_{j=1}^{N} \sum_{j=1 j \neq i}^{N} w_i w_j cov(r_i, r_j)} \qquad (1.0)$$

Na Markowitzovu teóriu nadviazal v modeli **CAPM** W. Sharpe (1964), ktorý sa sústredil na správne ocenenie budúcich očakávaných výnosov[4](market equilibrium). Zo svojich pozorovaní trhu zistil, že existuje úzky vzťah medzi trhom a cennými papiermi. Budúce očakávané výnosy r_i, potom prognózoval ako súčet bezrizikovej sadzby r_f a rizikovej prémie s využitím beta koeficientu β, ktorý na základe kovariancie aktíva a rozptylu trhu priamo ovplyvňuje výnos. Keďže väčšina investícií sa robí do akciových indexov, váhy aktív v portfóliu boli už iba dodatkom na základe trhovej kapitalizácie. Pre CAPM platí:

$$r_i = r_f + \beta_{im}(r_m - r_f) \qquad (1.1)$$

Posledné štvrťstoročie vývoja týchto investičných teórií (modelov alokácie aktív), prinieslo nové varianty a verzie, no žiadna z nich však zásadne nepotlačila argumenty proti. Finálne a nakoniec v roku 1991, bola prvý krát publikovaná oficiálna verzia nového investičného modelu, ktorý optimálne určí váhy, optimálne implikuje budúce výnosy a navyše umožní investorovi zabudovať do stratégie - modelu svoj osobitý pohľad. Čo to teda znamená? Pokiaľ má investor pocit, že sa zvolené aktívum - index bude vyvíjať inak, ako to poukazujú výsledky, môže tento poznatok zapracovať a plne zhodnotiť jeho úžitok v modeli. Spomínaná technika pochádza od **F. Blacka** a **R. Littermana**, pričom svoje analýzy priniesli pod hlavičkou Goldman Sachs. Nový strategický model má odstrániť problémy, ktoré prinášali predošlé a pomocou sofistikovanej techniky prekonať neintuitívnosť a neistotu.

BLACK - LITTERMAN MODEL

Black - Litterman model (BL) je strategický, taktický alokačný model i nástroj na vytváranie súboru a zosúladenie implikovaných výnosov Π s postojmi investora bez dodatočného koeficientu alfa, ktorý bol zdrojom nepresností (napr. pri CAPM). Základnou

[3] Pozri: Markowitz, H. M.: Portfolio Selection. Cornwall: T J Press Ltd, 1991. Str. 27.
[4] Pozri: Sharpe, W. F.: Portfolio Theory and Capital Markets. New York: The Maple Press Company, 1970.

charakteristikou BL modelu je kombinácia subjektívnych pohľadov investora vo vzťahu k zvoleným aktívam, vyjadrenie dôvery a priradenie váhy zvolenému pohľadu. Na vyjadrenie pohľadov sa používajú dva spôsoby a to: absolútny a relatívny pohľad. *Absolútny pohľad* - percentuálne vyjadruje úsudok investora na výnos daného aktíva, t. j. dané aktívum dosiahne očakávaný výnos *x* %. Druhý spôsob - je *pohľad relatívny*, čiže vyjadruje ako sa vzájomne aktíva vyvíjajú, napr. aktívum *a* bude mať vyšší/nižší výnos ako aktívum *b*. Opäť sa vyjadruje v percentách. Kvôli obmedzenému priestoru pre tento príspevok, sa týmto pohľadom podrobnejšie venovať nebudeme. Zameriame sa iba na techniku obrátenej (reverznej) optimalizácie, ktorá je východiskom tejto teórie a pozostáva z kombinácie mean-variance a CAPM/implikovaných výnosov (Π).

Nevyhnutnými vstupmi pre zostavenie portfólia podľa Markowitza sú očakávané výnosy pre každé aktívum, rozptyly a kovariancie medzi všetkými prvkami. Axióma, maximálny výnos pri minimálnom riziku sa javí veľmi rozumne. Existujú aj ďalšie premenné, no model sa sústreďuje iba na riziko a výnos. Na vyriešenie nášho problému môžeme zapísať:

$$\min w^t \sum w$$

$$w^t \bar{r} = \bar{r}_p \tag{1.2}$$

alebo

$$\max w^t \bar{r}$$

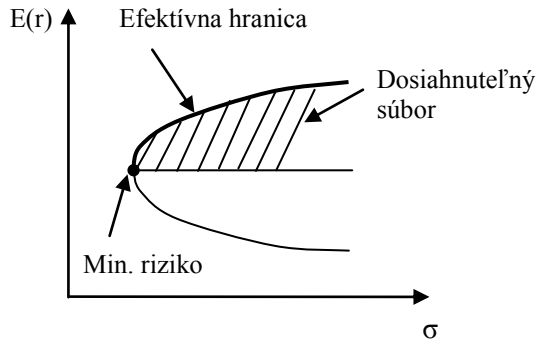
$$w^t \sum w = \sigma_p^2 \tag{1.3}$$

kde w - je vektor váh v portfóliu,
σ_p^2 - rozptyl portfólia,
$\bar{r}_p$ - očakávané výnosy portfólia,
$\bar{r}$ - vektor očakávaných výnosov,
$\sum$ - kovariančná matica.

To znamená, že buď sa snažíme minimalizovať rozptyl (1.0), alebo maximalizovať očakávané výnosy (1.1). Nevyhnutným predpokladom na vyriešenie tohto problému je znalosť Lagrangeovho multiplikátora (Kuhn - Tuckerových podmienok) a matíc.

Ak teda zakreslíme danú situáciu do grafu, potom hľadáme taký bod (výnos), ktorý leží na efektívnej hranici a spĺňa požiadavku minimálneho rizika.

Obr. č. 1 *Efektívna množina portfólií*



REVERZNÁ OPTIMALIZÁCIA

Podstatou reverznej (obrátenej) optimalizácie je predpoklad, že investor maximalizuje svoju funkciu užitočnosti (1.4). S využitím Lagrangeoveho multiplikátora λ, dostávame nasledovný tvar (1.5):

$$U = w^t\mu - \frac{\delta}{2}w^t\sum w \tag{1.4}$$

$$L = w^t\mu - \lambda(w^t\sum w - \sigma^2) \tag{1.5}$$

pričom $\lambda = \frac{\delta}{2}$,

kde U - vyjadruje funkciu užitočnosti, ktorá je účelovou funkciou pri optimalizácii,
w - vektor váh jednotlivých aktív v portfóliu,
μ - vektor očakávaných výnosov,
δ - parameter averziu k riziku,
∑ - kovariančná matica.

Pre funkciu užitočnosti je charakteristické, že je konkávna funkcia a nadobúda jediná globálne maximum. Snažíme sa ju teda maximalizovať, t. j. (1.3). Funkciu zderivujeme a položíme rovnú 0. Dostávame zápis:

$$\frac{\partial U}{\partial w} = \mu - \delta\sum w = 0 \tag{1.5}$$

po úprave:

$$\mu = \delta\sum w \tag{1.6}$$

Na základe logickej úvahy môže tento zápis ešte prispôsobiť a vyjadriť ako:

$$\Pi = \delta\sum w_{mkt} \tag{1.7}$$

kde Π sú implikované očakávané výnosy (matica typu *N x1*),
δ - parameter averziu k riziku,
∑ - kovariančná matica (*N x N*),
w_{mkt}- váha aktív na základe trhovej kapitalizácie (*N x1*).

Pre trhový parameter averzie k riziku platí:

$$\delta = \frac{\mu_p}{\sigma_p^2} = \frac{E(r) - r_f}{\sigma^2} \tag{1.8}$$

Parameter delta δ vyjadruje, aký veľký musí byť očakávaný nárast výnosu pri zvýšení rizika o jednotku tak, aby užitočnosť neklesla. Investor si môže tento parameter nakalibrovať podľa vlastného uváženia, no Black s Littermanom (1991) na základe skúmanej vzorky použili koeficient 3, 07. Satchell a Scowcroft[5] (2000) stanovili túto hodnotu na úroveň 2,5. Platí postulát, čím vyššia averzia k riziku, tým vyšší koeficient.

[5] Výpočty uskutočnili na základe celosvetovej vzorky rizikovej tolerancie.

Implikované očakávané výnosy sú jednoduchým súčinom rizikovej averzie, kovariančnej matice a váh určených na základe trhovej kapitalizácie. Znamená to, že **investor na základe požadovanej výšky parametra delta priamo určuje svoje výnosy**, pričom **maximalizuje svoju užitočnosť**.

Z predchádzajúcich vzťahov vidíme, že máme vyjadrený budúci očakávaný výnos. Na vyjadrenie nových optimálnych váh w^* upravíme vzorec (1.6) a pomocou inverznej funkcie dostaneme zápis:

$$w^* = (\delta\sum)^{-1}\mu \qquad (1.9)$$

kde w* je nový vektor váh portfólia.

Tento vzťah je práve riešením Markowitzovho problému (1.2), resp. (1.3). Ak chceme upraviť vektorový zápis na skalárny, potom: $E(r) = \delta\sigma^2$, kde $\sigma^2 = w^T\sum w$. Pokiaľ si zosumarizujeme celý postup, tak pomocou (1.9) získame optimálne váhy portfólia a pre vektor očakávaných výnosov použijeme vzťah (1.7). Takýmto jednoduchým spôsobom sme vyriešili oba problémy (správne váhy - Markowitz, optimálne výnosy - market equilibrium).

Ako sme už povedali, **podstatou modelu BL je kombinácia implikovaných výnosov s pohľadmi investora**. To znamená, že výnosy, ktoré sme vypočítali ako súčin kovariančnej matice, delta koeficientu a váh upravíme o pohľady investora. Vyriešime tým posledný problém a tým je pasivita predošlých modulov na požiadavky trhu (investora).

Na vyjadrenie investorových pohľadov využijeme Theilovu formulku[6]:

$$E[R] = [(\tau\sum)^{-1} + P'\Omega^{-1}\mathrm{P}]^{-1}[(\tau\sum)^{-1}\Pi + P'\Omega^{-1}\mathrm{Q}] \qquad (1.10)$$

V prípade **ak investor nevyjadrí žiadny názor, žiadne požiadavky** (ak $P'\Omega^{-1}\mathrm{P}$ a $P'\Omega^{-1}\mathrm{Q} = 0$, potom $E[R] = \Pi$) bude platiť, že **nové posteriórne kombinované výnosy sa budú rovnať implikovaným výnosom,** pričom trhová rovnováha bude zachovaná pri tých istých váhach ($w^* = w_{mkt}$), ako pri vstupe do modelu, t. j. na základe trhovej kapitalizácie. Platí, že prvotné implikované výnosy sa takmer rovnajú výnosom vypočítaných pomocou CAPM[7].

VÝPOČET V EXCELI

Ak si chceme výpočet formulky reverznej optimalizácie uľahčiť pomocou excelu, využijeme tieto funkcie: MMULT, TRANSPOSE, MINVERSE. Pre zjednodušenie si môžeme pozrieť pomocníka spomínaného programu[8]. Výpočet zadanej operácie v exceli uskutočníme označením celého poľa a stlačením kláves **ctr+sift+enter**.

Na ilustráciu si uveďme príklad. Predpokladajme, že máme portfólio zostavené z akciových indexov A, B, a C. Dosahujú výnos r_1, r_2, a r_3. Nemusíme vyjadrovať hodnotu

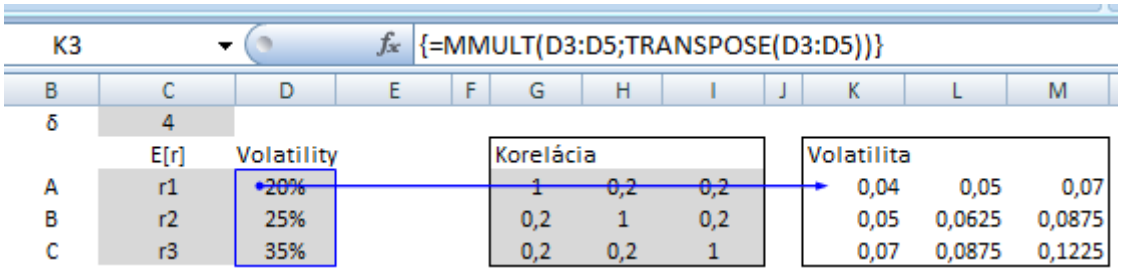
[6] Determinácii a popisu tejto formulky sa bližšie nevenujeme.
[7] Medzi týmito výnosmi je medzi nimi korelácia 99,8%. Test na koreláciu uskutočnili Litterman s Blackom na vzorke 60tich mesiacov. Testovali 8 akciových indexov, pričom výšku bezrizikovej sadzby určili na 4 %.
[8] Pozri: http://www.stanford.edu/~wfsharpe/mia/mat/mia_mat4.htm.

týchto výnosov nakoľko máme k dispozícii ich volatilitu, koreláciu a kovariančnú maticu ∑ (*N x N*) (súčin volatility a korelácie).

Prvky označené sivou farbou tvoria ručné vstupy. Rizikovo averzný koeficient δ je vo výške 4.

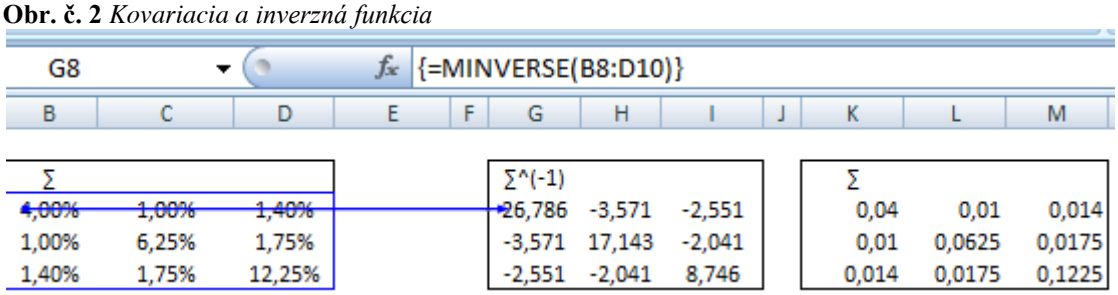
Nakoľko sme nevyužili vlastný názor investora na aktívum, pre následný výpočet nových váh w* sme vstup označili E(r)* a umelo namodelovali. Teda bude platiť, pokiaľ nevyjadríme žiadny názor na aktívum, váhy vypočítané na základe trhovej kapitalizácie sa nám nezmenia (obr. č. 4).

Obr. č. 1 *Volatilita a korelácia*



Kovariančná matica a inverzná funkcia majú nasledovný tvar:

Obr. č. 2 *Kovariacia a inverzná funkcia*



Pričom na výpočet kovariančnej matice použijeme jednoduchý súčin medzi maticou volatility a korelácie.

Korelačná matica (correlation matrix)[9] má tvar:

$$R = \begin{bmatrix} 1 & \rho_{12} & \cdots & \rho_{1k} \\ \rho_{12} & 1 & \cdots & \rho_{2k} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ \rho_{1k} & \rho_{2k} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \qquad (1.11)$$

Variančno - kovariančnú formu[10] matice (dispersion matrix) vyjadrujeme zápisom:

$$var(x) = V = \begin{bmatrix} \sigma_1^2 & \sigma_{12} & \cdots & \sigma_{1k} \\ \sigma_{12} & \sigma_2^2 & \cdots & \sigma_{2k} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ \sigma_{1k} & \sigma_{2k} & \cdots & \sigma_k^2 \end{bmatrix} \qquad (1.12)$$

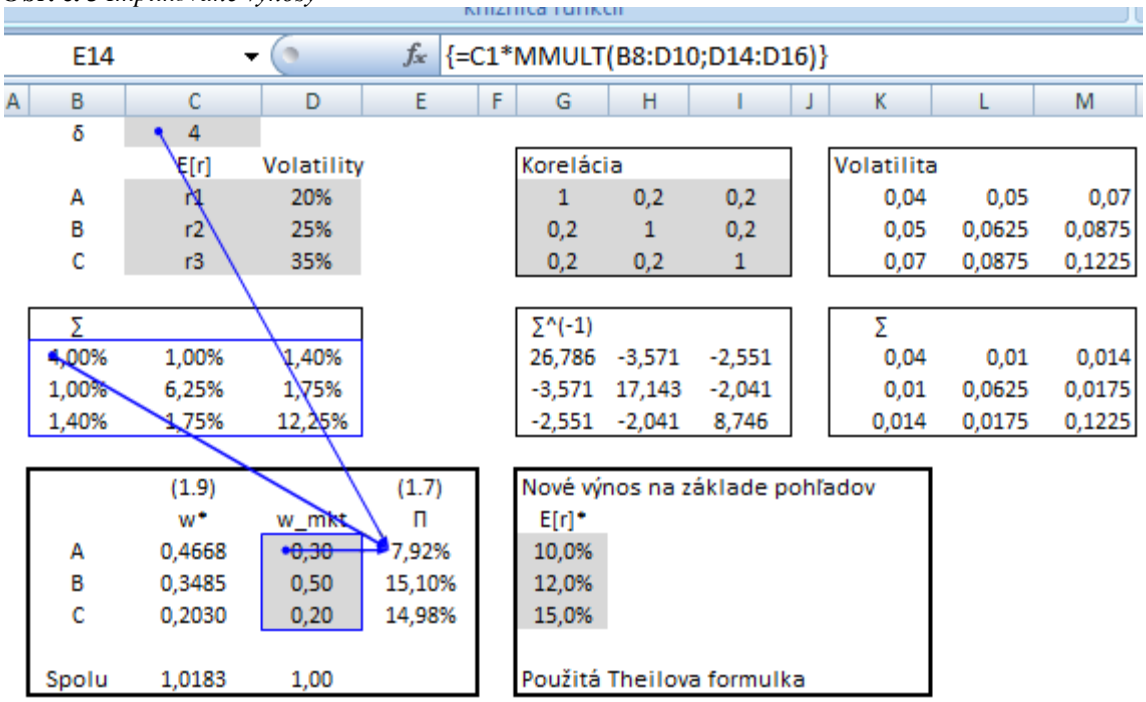
[9] Táto matica je diagonálna, t. j. má na všetkých prvkov diagonály 1. Pozri: Searle, S. R.: Matrix algebra useful for statistics. New York: John Wiley & Sons, 1982. Str. 73. Markowitz, H. M.: Portfolio Selection. Cornwall: T J Press Ltd, 1991. Str.155.

[10] Maticu vyjadrujeme súčinom rozptylu a korelácie: $\sigma_{ij} = \sigma_i \sigma_j \rho_{ij}$.

pričom platí vzťah $\sigma_i^2 E(x_i - \mu_i)^2$ a $E(x_i - \mu_i)(x_i - \mu_j) = \sigma_{ij}$, kde $i \neq j$.

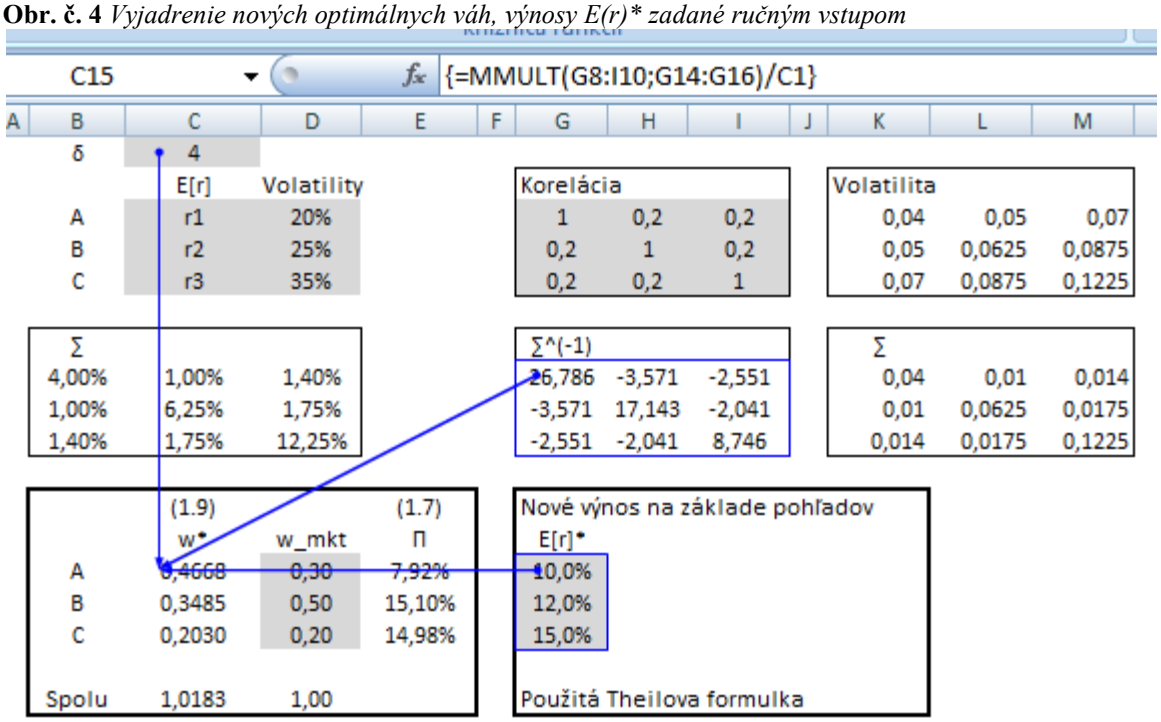
Pre výpočet implikovaných výnosov Π (1.7) využijeme takýto zápis:

Obr. č. 3 *Implikované výnosy*



Pre výpočet nových váh w* (1.9) jednotlivých akcií, použijeme:

Obr. č. 4 *Vyjadrenie nových optimálnych váh, výnosy E(r)* zadané ručným vstupom*



V prípade ak investor nevyjadrí názor, požiadavky na aktívum (t. j. determinujúce prvky Theilovej formulky sú rovné 0) , váhy ostávajú nezmenené. My sme na základe

ručného vstupu zadali nové výnosy, aby sme modelovali situáciu nových váh. Ak teda upravíme vzorec a presunieme maticu z poľa *G14-16* na pole *E14-16* dostaneme tie iste proporcie váh ako v bunke *D*.

ZÁVER

Pokiaľ sa uspokojíme s tým, že riziko budeme vyjadrovať pomocou beta koeficientu a váhy v trhovom portfóliu zostavovať na základe trhovej kapitalizácie, tak princípu reverznej optimalizácie nemáme čo vyčítať. Pre model je to vhodné riešenie. Je to vhodný podklad pre vyjadrenie vlastného pohľadu na vývoj investície a jej ďalšie smerovanie. Následne pomocou Theilovej formulky upravíme svoje stanoviská a vyjadríme veľkosť dôvery vo svoj pohľad. Je to výborné riešenie. Spojili sme normatívny prvok s deskriptívnym, a k tomu navyše pridali vlastný postoj. Podľa nášho úsudku je to najlepšie, čo zatiaľ máme. Jediné, čo nám vlastne teraz ostáva, je rozsiahle testovanie.

POŽITÁ LITERATÚRA:

[1] Black, F. - Litterman, R.: Global Portfolio Optimization. Financial analysts journal, 1992.

[2] Idzorek, T. M.: A step - by - step guide to the Black - Litterman model. Paper work, 2005.

[3] Markowitz, H. M.: Portfolio Selection. Cornwall: T J Press Ltd, 1991.

[4] Mankert, CH.: The Black - Litterman Model. Stockholm: Licentiate thisis, 2006.

[5] Searle, S. R.: Matrix algebra useful for statistics. New York: John Wiley & Sons, 1982.

[6] Sharpe, W. F. - Alexander, G. J.: Investice. Praha: Victoria Publishing, 1998.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

www.blacklitterman.org
www.standford.edu

DĹŽKA PÔSOBENIA MANAŽÉROV EXPATRIOTOV V SR

FUNCTION DURATION OF MANAGERS EXPATRIATES IN SLOVAKIA

Ján Rusnák[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
manager expatriate, multiculturalism, internationalization, multinational company, organizational culture

JEL Klasifikácia
M12, M14

ABSTRAKT
Over the past ten to fifteen years we are getting used to managers expatriates in Slovak companies environment. One of their goals is to transfer the ideas of multinational corporations to Slovakia. Number of manager expatriates is gradually decreasing, after a significant increase around year 2000. The smallest decline, however, has been noticed in the most important positions. This article focuses exactly on this layer of management. Examines the theoretical and practical knowledge about the usage of managers expatriates. An important part of the document is an extract from the analysis about expatriates in Slovakia related to the duration of exposure in most major business functions of the Slovak economy. Interesting is also the comparison with Slovak managers who also hold important positions in these companies.

ÚVOD

Slovensko je súčasťou globalizovaného sveta a na vývoj jeho hospodárskeho prostredia vplýva multikulturalizmus prezentovaný nadnárodnými spoločnosťami. Kým v zahraničí sú bežné tímy zložené z pracovníkov pochádzajúcich z rôznych kultúr, na Slovensku stále významnú väčšinu zamestnancov aj v dcérskych firmách nadnárodných spoločností tvoria Slováci. Platí však, že čím vyššie je postavenie človeka v tejto firme, tým väčší podiel expatriotov. Najväčší podiel, až 52 % majú na pozícii najvyššieho predstaviteľa spoločnosti.[2] Preto môžeme konštatovať, že k najvýznamnejším nositeľom multikulturalizmu vo firmách na Slovensku patria manažéri expatrioti, ktorých vysielajú centrály na Slovensko, aby riadili ich dcérske firmy podľa predstáv nadnárodných spoločností.

Cieľom tohto príspevku je popísať úlohu manažérov expatriotov, zanalyzovať ich pôsobenie na Slovensku a zodpovedať otázky, či sú manažéri expatrioti vysielaní na kľúčové pozície na Slovensko na krátku misiu trvajúcu do jedného roka. Úlohou je tiež zistiť, ako vyznieva porovnanie s dobou pôsobenia slovenských manažérov v rovnakých pozíciách.

Prvá kapitola prináša teoretické poznatky o využívaní manažérov expatriotov v nadnárodných spoločnostiach ako aj dôvody ich využívania. Zaoberá sa tiež prieskumami, ktoré popisujú dĺžku trvania misií manažérov expatriotov mimo vlasti.

---

[1] Ing. Ján Rusnák, jrusnak@email.cz, externý doktorand Fakulty managementu UK v Bratislave, školiteľ: prof. Ing. Mikuláš Sedlák, CSc., Katedra manažmentu.

[2] Rusnák, J.: Kto riadi zahraničné investície. In: Hospodárske noviny. roč. 2010, 28. 9. 2010, str. 27

Druhá kapitola prináša praktické zistenia zo slovenského podnikateľského prostredia v oblasti využívania manažérov expatriotov a ukazuje, koľko trvá v priemere pôsobenie manažéra expatriota i slovenského manažéra v najvyšších riadiacich orgánoch na Slovensku.

MANAŽÉRI EXPATRIOTI AKO NOSITELIA MULTIKULTURALIZMU

Manažéri expatrioti sú v súčasnosti bežnou súčasťou riadiacich aparátov v spoločnostiach pôsobiacich po celom svete. Aby si nadnárodné spoločnosti v rámci procesu internacionalizácie a prenikania na nové trhy zabezpečili fungovanie spoločnosti presne podľa štandardov a predstáv centrály, musia vyberať vhodných kandidátov na pozíciu manažéra expatriota. Systému obsadzovania pozícií v rámci celej nadnárodnej spoločnosti je preto dôležitou a nie jednoduchou úlohou pre útvary riadiace ľudských zdrojov. Manažér expatriot musí dokázať pracovať s rozličnosťou a musí byť pripravený na nový pohľad na veci, ktoré v jeho tradičnom prostredí fungovali inak. A najmä, mal by vo funkcii zotrvať počas celej doby, na ktorú bol do zahraničia vyslaný.

Okrem toho, že manažéri expatrioti majú významný vplyv na fungovanie pracovných tímov v spoločnosti, do ktorej boli vyslaní, ich pôsobenie významne ovplyvňuje aj kultúru organizácie a rovnako prispieva k jej pretváraniu podľa predstáv materskej spoločnosti. Podľa Gagliardiho a Scheina má líderstvo v organizačnej kultúre ústredné postavenie. Manažéri zohrávajú kľúčovú úlohu najmä ako tvorcovia základných predpokladov, od ktorých sa odvíja celá kultúra organizácie. Reiman a Oedewald dopĺňajú, že kultúru netvoria len formálne vyhlásenia manažérov, ale oveľa významnejšie sa prejavuje v bežnom dennom živote organizácie a vplývajú na ňu konkrétne kroky a vystupovanie manažmentu.[3]

DÔVODY VYUŽÍVANIA MANAŽÉROV EXPATRIOTOV

Štrach[4] uvádza viaceré dôvody využívania manažérov expatriotov v súčasnosti od rôznych autorov:

- expatrioti neslúžia iba k transferu znalostí a skúseností, ale tiež ako kontrolný článok a nástroj prenosu firemnej kultúry a firemných cieľov do dcérskych zahraničných spoločností (Fenwick),
- podniky sa v mnohých rozvíjajúcich krajinách stretávajú s nedostatočne pripraveným a kvalifikovaným personálom, neschopným efektívne viesť zahraničné operácie (Štrach),
- manažéri expatrioti majú zodpovednosť za transfer technológií, uvedenie podniku na trh, riadenie pobočky, prenos firemnej kultúry, penetráciu nových trhov a rozvoj medzinárodných komunikačných zručností (Bennet),
- manažéri expatrioti sú kľúčoví hráči v globálnej ekonomike, ktorí pôsobia ako ľudské prepojenie v prostredí medzinárodného podnikania (Ward)
- manažéri expatrioti sú vysielaní do zahraničia v štyroch druhoch prípadov, na technický, prevádzkový, vývojový alebo strategický výjazd (Caligiuri a Colakoglu).

Požiadavky na manažéra expatriota a jeho odbornú, manažérsku a intekultúrnu kompetenciu závisia od cieľa misie, na ktorú je prichádza do krajiny vyslaný. Niektoré požiadavky sa však vzťahujú na väčšinu manažérov spoza hraníc. Anton Jura, slovenský manažér, ktorý prešiel z košického závodu do centrály U. S. Steel v Pittsburghu (USA) na pozíciu člena najvyššieho vedenia a generálneho manažéra pre produkty považuje za najdôležitejšie vyššie vysokoškolské vzdelanie, odbornosť, ovládanie účtovníctva a financií a znalosť

[3] Reiman, T. – Oedewald, P.: The assessment of organisational culture. [online] [cit. 10. 6. 2010] Dostupné z <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2140.pdf>

[4] Štrach, Pavel: Mezinárodní management. Praha : Grada Publishing, 2009, str. 81. ISBN 978-80-247-2987-9

akceptovaného cudzieho jazyka. Iná manažérka expatriotka zo Slovenska, Iveta Verešová, riaditeľka medzinárodného oddelenia Product Lifecycle Management pre strednú a východnú Európu považuje za kľúčovú kultúrnu flexibilitu pri hľadaní riešení: „Dobrý manažér, pracujúci v medzinárodnom tíme by mal predovšetkým počúvať, dôverovať svojmu tímu, presadzovať tie skúsenosti, ktoré do daného prostredia zapadnú.“[5]
Regina Ovesny-Straka, rakúska manažérka expatriotka, ktorá pôsobila na Slovensku vidí vo využívaní manažérov expatriotov výhody pre nadriadeného, jeho podriadených i pre celú spoločnosť v získaní nových skúseností a iného prístupu k problematike: „Ide o vynikajúcu príležitosť naučiť sa poznať inú mentalitu a rozumieť jej. To zasa pomáha vidieť mnohé veci s nadhľadom, porovnávať ich a nachádzať správnu a najprijateľnejšiu cestu.“[6]
Vo všeobecnosti platí pravidlo, že využitie manažéra expatriota má zmysel len vtedy, ak je pre fungovanie lokálneho tímu a tým pre celú nadnárodnú spoločnosť prínosnejší ako domáci manažér. Využívanie manažérov spoza hraníc, ktorí nedosahujú kvality miestneho manažmentu môže byť pre firmu kontraproduktívne.

DOBA PÔSOBENIA MANAŽÉROV EXPATRIOTOV V ZAHRANIČÍ

Pôsobenie manažérov expatriotov je často ohraničené intervalom nepresahujúcim päť rokov. Podľa niektorých odborníkov sa pozitívne efekty prejavia až po dlhšom čase. Napríklad Kenneth A. Finneran, konzultant personálno-poradenskej spoločnosti Arthur Hunt uvádza: „Čoraz väčší dôraz sa kladie na dôkladnú znalosť domáceho trhu a jazyka ako hlavných kritérií pre akceptovanie cudzincov na lokálnych trhoch. Koncept vysoko kvalifikovaného expata, ktorý do krajiny príde na dva-tri roky a po rozbehu projektu odchádza bez toho, aby bol nútený učiť sa jazyk danej krajiny, tak pomaly vymiera.“[7]
Iné závery ponúkajú výsledky prieskumov Global Relocation Trends 2003-04 Survey report z roku 2003 a spoločnosti Deloitte z roku 2005[8], podľa ktorých klesá podiel dlhodobých výjazdov (dlhších ako 1 rok) manažérov expatriotov. Spoločnosti sa skôr prikláňajú ku krátkodobým stážam (kratším ako 1 rok), ktoré tvoria až 70 percent prípadov.
Pri skúmaní doby pôsobenia je dôležitým činiteľom aj miera dobrovoľnosti pri pôsobení manažéra expatriota v zahraničí. Finneran skúmal pôsobenie manažérov expatriotov v strednej a východnej Európe a zistil, že len málo z nich berie svoju misiu ako dočasnú povinnosť. „Mnoho cudzincov si svoje pôsobenie v regióne vyberá dobrovoľne. Je to dôsledok tak globalizácie pracovného trhu, rastúcej medzinárodnej mobility, ako aj výziev, ktoré lokálne trhy prinášajú. Expatrioti nemajú pocit, že by stáli mimo rámca štruktúr svojich spoločností. Vidia naopak ponúkanú skúsenosť ako zaujímavú príležitosť na ďalší rast a profesionálny rozvoj. Lákajú ich výzvy a kompetencie spojené s pôsobením na týchto meniacich sa trhoch, vítajú čerstvý závan dobrodružstva a slobody v porovnaní s regulovaným a už jasne zadefinovaným prostredím v ich domovských krajinách.“[9]
Podľa Petra Červeňa je ťažké určiť ideálny čas na stiahnutie zahraničných šéfov a nástup domácich manažérov na najvyššie posty. "Je to individuálne a závisí to od stupňa vývoja a plánov materskej spoločnosti, avšak je veľmi dôležité, aby k zmene nakoniec došlo... Je

---

[5] Hudec, M., Hűbel, J.: Manažérske Everesty. Bratislava. In: Revue priemyslu, č. 12 2007/1 2008, str. 19. ISSN 1336-9857
[6] Vojtényiová, V.: R. Ovesny-Straka: Máme tendencie brať kritiku osobne. In: Hospodárske noviny, roč. 2003, 26. 6. 2003, str. 17
[7] Finneran, K. A.: Úspešné pôsobenie expatriotov závisí od miery ich integrácie. [online] 18. 10. 2003. [cit. 25. 5. 2007] Dostupné z <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/uspesne-posobenie-expatriotov-zavisi-od-miery-ich-integracie/28447.html>
[8] Štrach, Pavel: Mezinárodní management. Praha : Grada Publishing, 2009, str. 80. ISBN 978-80-247-2987-9
[9] Finneran, K. A.: Úspešné pôsobenie expatriotov závisí od miery ich integrácie. [online] 18. 10. 2003. [cit. 25. 5. 2007] Dostupné z <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/uspesne-posobenie-expatriotov-zavisi-od-miery-ich-integracie/28447.html>

potrebné, aby domáci manažment mal pocit a vedel, že má šancu napredovať aj na najvyššie posty. A to nielen lokálne."[10]

MANAŽÉRI EXPATRIOTI NA SLOVENSKU

Prví zahraniční manažéri sa na Slovensku začali objavovať začiatkom deväťdesiatych rokov. Skutočný prielom však prišiel až na prelome 20. a 21. storočia s nárastom objemu zahraničných investícií. Ich využitie bolo pre nadnárodné spoločnosti riešením na nevyhovujúcu úroveň domácich manažérov. Potvrdzuje to aj Carsten Otto z Kaizen Institute Europe: „Najviac manažérov študovalo ešte pred rokom 1989, a to spôsobuje veľa problémov. Tí, čo začali študovať potom, sú veľmi dobrí. Nie je problém v znalostiach, ale v praxi.“[11]
Ak pri príchode zahraničného investora nešlo o projekt na zelenej lúke, ale o akvizíciu inej spoločnosti, či o kapitálový vstup, bolo primárnou úlohou zahraničných manažérov zabezpečiť fungovanie dcérskych podnikov podľa predstáv materskej firmy. To nebolo jednoduché, keďže to znamenalo pripraviť a zrealizovať kompletnú transformáciu spoločnosti.

PRÍNOS MANAŽÉROV EXPATRIOTOV

Aby bolo pôsobenie manažéra na Slovensku úspešné, je potrebné, aby si na inakosť zvykli obe strany (manažéri aj zamestnanci), a najmä, aby na rôzne kultúrne návyky boli všetci pripravení: „Manažéri, ktorí tu prichádzajú, by mali mať dostatok informácií o krajine a ľuďoch, ktorí tu žijú, o ich zvykoch a hodnotách. A, samozrejme, aj manažéri na Slovensku majú mať základné vedomosti o ľuďoch a krajine, odkiaľ firma pochádza... Nároky na porozumenie, akceptovanie tradície, rituálov a hodnôt by, pochopiteľne, nemali mať len Slováci na zahraničných manažérov, ale platiť to musí aj naopak.“[12]
Prínos manažérov expatriotov pre slovenské podnikateľské prostredie môžeme vidieť vo viacerých rovinách. Okrem tradičného obohacovania o znalosti, inovácie a postupy zo zahraničia, je ich pozitívnym výsledkom aj zníženie miery korupcie a celkovo zlepšenie firemnej kultúry na Slovensku.
Ďalšou oblasťou, kde môže byť manažér zo zahraničia pre firmu prínosný je vzdelávanie. To, že sám je nositeľom nových nápadov a pohľadov je jeden jeho prínos, druhým však je, ak toto know-how odovzdá aj slovenskému manažmentu. Carsten Otto firmám odporúča, aby siahli po kvalitných manažéroch, ktorí na Slovensku zostanú približne dva roky, aby mali dostatok času naučiť miestny manažment všetko potrebné. Potom už podľa neho úloha manažérov expatriotov končí a nastáva priestor na využitie ľudí z domáceho prostredia. Carsten Otto však uvádza, že na Slovensko firmy neposielajú najkvalitnejších ľudí: „Ľudia, ktorí prichádzajú na Slovensko, sú predovšetkým manažéri tretej až štvrtej kategórie. Skutočne kvalitní tvoria desatinu, možno pätinu všetkých manažérov, ktorí prišli na Slovensko. Stáva sa, že šéfom fabriky v strednej a východnej Európe sa stane človek, ktorý dovtedy v Nemecku iba kontroloval náklady.“[13]

VYUŽÍVANIE MANAŽÉROV EXPATRIOTOV V SÚČASNOSTI

V dnešnej dobe sa rozdiely medzi spoločnosťami na Slovensku a v zahraničí zmenšujú, čo potvrdzujú aj slovenskí manažéri expatrioti, ktorí môžu porovnávať medzinárodné prostredie

---

[10] Chalupová, A.: Cudzincov na čele firiem nahrádzajú domáci manažéri. In: Hospodárske noviny. Roč. 2005, 1. 12. 2005, str. 25
[11] Kantorík, J.: Otto: Na Východ idú väčšinou slabí manažéri. In: Pravda. Roč. 2005, 12. 8. 2005, str. 16
[12] Začková, K.: Členov medzinárodných tímov treba na rozdiely pripraviť. [online] 9. 5. 2003. [cit. 12. 6. 2007] Dostupné z <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/clenov-medzinarodnych-timov-treba-na-rozdiely-pripravit/24818.html>
[13] Kantorík, J.: Otto: Na Východ idú väčšinou slabí manažéri. In: Pravda. Roč. 2005, 12. 8. 2005, str. 16

so slovenským. Napríklad Robert Šimončič, generálny riaditeľ Microsoft Slovakia sa k transformácii slovenských spoločností vyjadril: „Rozdiely boli možno väčšie pred desiatimi rokmi, ešte väčšie pred pätnástimi, a stále menšie a menšie. Štandardizácia procesov, správania sa, hodnotenia zamestnancov, merania a ambície firmy – jednoducho v rámci globalizácie prechádzajú takéto postupy.“[14] Keďže sa firmy vrátane manažérov na Slovensku stále viac podobajú na zahraničné, úloha manažérov expatriotov slabne, čo by mohlo znamenať aj ich pokles v prospech slovenského manažmentu. Okrem postupného prevodu zodpovedností v prospech domácich manažérov je možné pozorovať mieru vyspelosti hospodárskeho prostredia krajiny aj podľa toho, koľko manažérov expatriotov firmy využívajú pri príchode do krajiny. Podľa slovenských personalistov od polovice prvej dekády 21. storočia platí, že príchod zahraničných manažérov spolu so zahraničnou investíciou je už výnimkou, keďže je na Slovensku dostatok schopných kandidátov na zastávanie aj najvyšších pozícií vo firme.

DĹŽKA PÔSOBENIA MANAŽÉROV EXPATRIOTOV V NAJVYŠŠÍCH ORGÁNOCH VÝZNAMNÝCH SLOVENSKÝCH SPOLOČNOSTÍ

Skúmanie doby pôsobenia manažérov expatriotov bolo súčasťou analýzy zloženia vrcholných orgánov 25 spoločností, ktoré patria k najväčším firmám na Slovensku a výrazne prispievajú k tvorbe hrubého domáceho produktu (označených ako TOP 25). Ako podklad pre zostavenie rebríčka slúžili okrem internetových stránok spoločností aj vyhodnotenia ekonomických týždenníkov TREND[15] a Revue priemyslu[16]. Analýza sa uskutočnila v úvode roka 2010, pričom zaznamenaný stav je k 15. januáru 2010. Zastúpenie vo vyhodnocovaní majú všetky najdôležitejšie sféry slovenského hospodárstva, do výberu sa dostali vždy najúspešnejšie spoločnosti v sledovanom odvetví. **Jednou z vyhodnocovaných hypotéz analýzy bolo konštatovanie, že väčšina manažérov expatriotov, ktorí pôsobia vo vrcholných orgánoch spoločnosti, ukončí svoju misiu do 1 roka.**

VÝSLEDKY ANALÝZY

V 25 vybraných firmách na Slovensku pôsobilo v čase analýzy vo vrcholových orgánoch 70 manažérov expatriotov (52 % všetkých manažérov vo vrcholových orgánoch). Celkovo od príchodu zahraničného investora do spoločnosti bolo na najvyšších postoch 153 manažérov expatriotov, ktorí už ukončili svoje pôsobenie na Slovensku (59 % všetkých manažérov vo vrcholových orgánoch, ktorí ukončili svoje pôsobenie vo funkcii). Keďže pri tejto skupine vedúcich pracovníkov už poznáme konečnú dĺžku ich pôsobenia vo funkcii v skúmaných spoločnostiach, práve ich sme zaradili do analýzy a porovnali dĺžku ich pobytu so slovenskými manažérmi, ktorí boli, ale rovnako už nie sú členmi najvyšších orgánov.

Priemerná doba, počas ktorej manažér expatriot pôsobí vo vrcholných funkciách firiem na Slovensku, je 37 mesiacov, teda 3 roky a mesiac. Vychádza to z porovnania 153 manažérov. Medzi zahraničnými a slovenskými manažérmi je minimálny rozdiel. Slovenskí manažéri (bolo ich spolu 104) pôsobili vo vedení vybraných spoločností v priemere o mesiac dlhšie, teda 38 mesiacov, čo sú 3 roky a 2 mesiace.

Keďže sme zároveň zistili, že zastúpenie manažérov expatriotov klesá (z 59 na 52 %), po ďalšej dôležitej informácii, že dĺžka ich pobytu na Slovensku sa nelíši od slovenských manažérov, môžeme potvrdiť, že pomer síl vo vedeniach najdôležitejších spoločností sa

[14] Hudec, M., Hűbel, J.: Manažérske Everesty. Bratislava. In: Revue priemyslu, č. 12 2007/1 2008, str. 23. ISSN 1336-9857

15 Trend Top v priemysle: ročenka týždenníka o ekonomike a podnikaní Trend. 1. 10. 2009. Bratislava: TREND Holding, roč. 2009

16 Revue priemyslu: TOP 250 firiem slovenského priemyslu. September 2008. Bratislava : Vydavateľstvo Revue priemyslu, roč. 2008. ISSN 1336-9857

postupne nakláňa v prospech domácich riadiacich pracovníkov a vplyv zahraničných manažérov, aspoň čo do početnosti, slabne. Stále však je v riadiacich orgánoch mierna prevaha manažérov expatriotov.
Výsledky porovnania uvádza nasledujúca tabuľka, ktorá tiež ukazuje, že dĺžka pobytu manažérov expatriotov na Slovensku sa rôzni podľa krajiny, z ktorej na Slovensko prišli. Aby bolo možné dostať porovnateľné výsledky, pôsobenie v predstavenstve sa u manažérov počíta od doby, keď do spoločnosti prišiel zahraničný investor. Ak teda napríklad manažér pôsobil v predstavenstve od roku 1995, ale zahraničný investor do firmy vstúpil v roku 2002, počíta sa ako začiatok jeho pôsobenia vo vedení spoločnosti rok 2002.

Tabuľka 1 Priemerná dĺžka pôsobenia manažérov expatriotov na Slovensku podľa národnosti

Krajina manažéra	Priem. dĺžka pôsobenia v mesiacoch	Počet	Krajina manažéra	Priem. dĺžka pôsobenia v mesiacoch	Počet
Belgicko	**60**	*2*	**Izrael**	**30**	*1*
Švajčiarsko	**52**	*2*	**Japonsko**	**29**	*4*
Rakúsko	**51**	*28*	**USA**	**28**	*21*
Veľká Británia	**41**	*5*	**Rumunsko**	**28**	*1*
Nemecko	**39**	*24*	**Južná Kórea**	**25**	*7*
Česká republika	**38**	*18*	**Chorvátsko**	**25**	*1*
Maďarsko	**35**	*6*	**Taliansko**	**23**	*7*
Holandsko	**34**	*7*	**Poľsko**	**9**	*1*
Francúzsko	**33**	*15*	**Nový Zéland**	**8**	*1*
Bulharsko	**31**	*2*	**-**	**-**	-
Celkový priemer				**37**	153
Slovensko (nepočíta sa do celkového priemeru)				**38**	104

Z porovnania vychádza, že najdlhšiu dobu na Slovensku strávili Belgičania a Švajčiari. Výsledky týchto dvoch krajín však ovplyvňuje malá početnosť manažérov, keďže hovoríme v oboch prípadoch len o dvoch riadiacich pracovníkov. Väčšiu vypovedajúcu schopnosť má výsledok Rakúska s priemernou dĺžkou 51 mesiacov (4 roky a 3 mesiace), čo je o 13 mesiacov viac ako v prípade Slovenska a o rok viac ako u nemeckých štátnych príslušníkov. Ovplyvnili to najmä Rakúšania pôsobiaci v bankovníctve, keď Regina Ovesny-Straka viedla Slovenskú sporiteľňu 8 rokov a Rainer Franz Tatra banku 12 rokov.
Mierne dlhšiu priemernú dobu ako Slováci majú aj manažéri z Veľkej Británie a a Nemecka. Francúzi strávili vo vrcholných orgánoch na Slovensku v priemere necelé 3 roky a manažéri z U. S. Steel Košice pôvodom z USA 2 roky a 4 mesiace. Zástupcovia juhovýchodnej Ázie, ktorí už medzičasom Slovensko opustili, pobudli na riadiacich postoch okolo 2 rokov; v prípade Japoncov 29 mesiacov a v prípade Juhokórejčanov 25 mesiacov.
V porovnaní dĺžky pôsobenia manažérov expatriotov podľa spoločností, v ktorých pôsobili, dosahuje najväčší priemer Slovenská sporiteľňa, vďaka už spomínanej Regine Ovesny-Straka a ďalšiemu manažérovi z Rakúska, Michaelovi Vogtovi, ktorí vo vrcholovej pozícii v rámci sledovanej firmy pôsobili v priemere 96 mesiacov, čo je presne 8 rokov. Nasledujú spoločnosti, ktoré rovnako využívali najmä manažérov z Rakúska; KOOPERATIVA poisťovňa, Mondi SCP a Tatra banka.

V 8 spoločnostiach dosahujú väčší priemer dĺžky pôsobenia v riadiacich funkciách manažéri expatrioti, v 10 firmách dlhšie pôsobili slovenskí manažéri. V spoločnosti Slovak Telekom je priemer u oboch rovnaký. V 6 spoločnostiach to nie je možné porovnať, keďže sa v nich vystriedali buď výhradne manažéri expatrioti, alebo len slovenskí manažéri.
Z porovnania doby, ktorú manažéri expatrioti strávili vo vedení spoločností na Slovensku, vyplýva, že najviac manažérov zo zahraničia (28 %) opustili svoju pozíciu medzi 25 a 36-tym mesiacom, teda v treťom roku pôsobenia. Nasleduje obdobie druhého a štvrtého roka. Do roka a pol skončilo 20 % zahraničných manažérov, rovnako 20 % vydržalo vo funkcii viac ako štyri roky a 4 mesiace. Polovica z manažérov expatriotov, ktorí pôsobili vo vedení firiem na Slovensku, zastávala svoj post viac ako 32 mesiacov. Do 3 rokov skončilo vo svojej funkcii 60 % manažérov expatriotov, do 4 rokov to bolo 76 % a do 5 rokov 85 % z nich.
Len mierne odlišnú hodnotu 20 a 80 percentných percentilov v porovnaní priemernej doby strávenej vo vedeniach firiem dosahujú slovenskí manažéri. Pätina manažérov zo Slovenska skončila po roku a mesiaci a pätina vydržala aspoň šesť rokov. Hodnota mediánu je rovnaká ako pri manažéroch expatriotoch; 32 mesiacov. Najviac slovenských manažérov v skúmaných spoločnostiach skončili medzi prvým a druhým rokom, nasleduje tretí rok a prvý rok.

Tabuľka 2 Dĺžka pôsobenia manažérov expatriotov na Slovensku a porovnanie s domácimi manažérmi

Dĺžka pôsobenia v mesiacoch	Dĺžka pôsobenia v rokoch	Počet manažérov expatriotov	Podiel	Počet slovenských manažérov	Podiel
0 - 12 mesiacov	**0 - 1 rok**	**22**	14,4%	**17**	16,3%
13 - 24 mesiacov	**1 - 2 roky**	**27**	17,6%	**23**	22,1%
25 - 36 mesiacov	**2 - 3 roky**	**42**	27,5%	**20**	19,2%
37 - 48 mesiacov	**3 - 4 rokov**	**27**	17,6%	**11**	10,6%
49 - 60 mesiacov	**4 - 5 rokov**	**12**	7,8%	**12**	11,5%
61 - 72 mesiacov	**5 - 6 rokov**	**9**	5,9%	**9**	8,7%
73 - 84 mesiacov	**6 - 7 rokov**	**7**	4,6%	**5**	4,8%
85 - 96 mesiacov	**7 - 8 rokov**	**5**	3,3%	**4**	3,8%
96 - 108 mesiacov	**8 - 9 rokov**	**1**	0,7%	**2**	1,9%
109 - 120 mesiacov	**9 - 10 rokov**	**-**	-	**-**	-
121 - 132 mesiacov	**10 - 11 rokov**	**-**	-	**-**	-
133 - 144 mesiacov	**11 - 12 rokov**	**1**	0,7%	**-**	-
145 - 156 mesiacov	**12 - 13 rokov**	**-**	-	**1**	1,0%
Celkom		**153**	100,0%	**104**	100,0%

INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV ANALÝZY

Hypotézu „väčšina manažérov expatriotov, ktorí pôsobia vo vrcholných orgánoch spoločnosti, ukončí svoju misiu do 1 roka.“ sme analýzou vyvrátili. Analýza zloženia vrcholového manažmentu v TOP 25 firmách na Slovensku odhalila, že polovica manažérov expatriotov vydržala vo svojej funkcii viac ako 32 mesiacov, čo sú 2 roky a 8 mesiacov. Do jedného roka svoju misiu ukončilo takmer 15 % manažérov expatriotov. Manažéri vrcholového manažmentu na Slovensku sú teda výrazne stabilnejší vo svojich pozíciách, ako manažéri, ktorí sa zapojili do prieskumov Global Relocation Trends 2003-04 Survey report a spoločnosti Deloitte, ktoré uvádzajú, že 70 percent prípadov vyslania manažéra expatriota do zahraničia sa skončí do 1 roka. Je však nutné poznamenať, že táto analýza sa venovala len

vrcholovému vedeniu, kde je predpoklad väčšej manažérskej stability ako na nižších úrovniach organizačnej štruktúry podniku. Analýza potvrdila tvrdenia Finnerana o prevahe misií presahujúcich 2 roky.

ZÁVER

Riadenie manažérmi expatriotmi je súčasťou globalizácie. Stali sa predstaviteľmi manažmentu bez hraníc a podieľajú sa na približovaní slovenského podnikateľského prostredia vyspelým ekonomikám. Slovensko je multikultúrny štát a otvorená ekonomika s nadnárodným rozhodovacím aparátom fungujúcim (nielen) v najvýznamnejších firmách. A aj keď môžeme očakávať, že dôvera zo strany investorov voči domácim manažérom, ktorých si postupne firmy vychovajú, bude rásť, manažéri expatrioti tu budú pôsobiť aj naďalej. O tom, že ich firmy využívajú na plnohodnotnú prácu so zreteľom na strednodobý rozvoj firmy a nesnažia sa ich vysielať na Slovensko iba na krátky čas, hovoria aj výsledky publikovanej analýzy. Dĺžka pôsobenia vo vrcholových funkciách je takmer identická s ich slovenskými kolegami – 3 roky.

Keďže Slovensko sa približuje vyspelým západoeurópskym krajinám a máme u nás už investorov z USA, Japonska, Južnej Kórei, Nemecka, Veľkej Británie, Francúzska, či Talianska, domáci manažment mal možnosť spoznať rôzne manažérske prístupy a manažéri expatrioti mali priestor na výchovu slovenských manažérov schopných napĺňať predstavy centrál nadnárodných spoločností. V najbližšom období preto môžeme očakávať pokračovanie a ďalšie zintenzívňovanie dvoch javov, ktoré sa už objavujú aj v súčasnosti:

- postupný úbytok manažérov expatriotov aj na najvyšších riadiacich pozíciách,
- rozšírenie využívania slovenských manažérov v rámci nadnárodných spoločností po celom svete.

A rovnako tak môžeme predpokladať, že dôjde aj k skracovania doby pôsobenia manažérov expatriotov na Slovensku vo vrcholových pozíciách. Ak sa firma rozhodne v úvode svojho pôsobenia na Slovensku predsalen zveriť vedenie firiem do rúk manažérov expatriotov, bude zvyšujúcou sa kvalitou slovenských manažérov narastať aj tlak na vystriedanie manažéra zo zahraničia domácim riadiacim pracovníkom. To môže vplývať na skracovanie intervalov, počas ktorých expatriotov nahradia slovenskí manažéri.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Hudec, M., Hűbel, J.: Manažérske Everesty. Bratislava. In: Revue priemyslu, č. 12 2007/1 2008, str. 19. ISSN 1336-9857

Finneran, K. A.: Úspešné pôsobenie expatriotov závisí od miery ich integrácie. [online] 18. 10. 2003. [cit. 25. 5. 2007] Dostupné z <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/uspesne-posobenie-expatriotov-zavisi-od-miery-ich-integracie/28447.html>

Chalupová, A.: Cudzincov na čele firiem nahrádzajú domáci manažéri. In: *Hospodárske noviny*. Roč. 2005, 1. 12. 2005, str. 25

Kantorík, J.: Otto: Na Východ idú väčšinou slabí manažéri. In: *Pravda*. Roč. 2005, 12. 8. 2005, str. 16

Obchodný register Slovenskej republiky [online] [cit. 25. 1. 2010] Dostupné z <http://www.orsr.sk/>

Reiman, T. – Oedewald, P.: The assessment of organisational culture. [online] [cit. 10. 6. 2010] Dostupné z <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2140.pdf>

Revue priemyslu: TOP 250 firiem slovenského priemyslu. September 2008. Bratislava : Vydavateľstvo Revue priemyslu, roč. 2008. ISSN 1336-9857

Rusnák, J.: Kto riadi zahraničné investície. In: *Hospodárske noviny*. roč. 2010, 28. 9. 2010, str. 27

Štrach, Pavel: Mezinárodní management. Praha : Grada Publishing, 2009, str. 81. ISBN 978-80-247-2987-9
Trend Top v priemysle: ročenka týždenníka o ekonomike a podnikaní Trend. 1. 10. 2009. Bratislava: TREND Holding, roč. 2009
Vojtényiová, V.: R. Ovesny-Straka: Máme tendencie brať kritiku osobne. In: *Hospodárske noviny*, roč. 2003, 26. 6. 2003, str. 17
Začková, K.: Členov medzinárodných tímov treba na rozdiely pripraviť. [online] 9. 5. 2003. [cit. 12. 6. 2007] Dostupné z <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/clenov-medzinarodnych-timov-treba-na-rozdiely-pripravit/24818.html>

MANAŽMENT RIZIKA – SYSTEMATICKÝ PROCES RIADENIA RIZIKA

RISK MANAGEMENT - THE SYSTEMATIC PROCESS OF MANAGING A RISK

Daniela Rybárová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Risk management, business risk, application of risk management, risk management process, Risk Management Standard

JEL Klasifikácia: M21

ABSTRAKT

Risk Management allows organizations to examine all the risks they face, measure the potential impact of those risks on the long-term viability of the company, and take the appropriate steps to mange or mitigate those risks. There is the systematic application of policies, practices, and resources to the assessment and control. Risk management is focused on the main factor - to ensure the continuation of an organization through whatever challenging scenario it may face. This process is exposures to achieve its objectives.

ÚVOD

Ekonomické procesy v zostrujúcom konkurenčnom prostredí sa stávajú zložitejšími, dynamickejšími a ich vývoj je ťažšie predvídateľný, čo v značnej miere ovplyvňuje úspešnosť podniku a jeho napredovanie plánovaným smerom. Podniky sú stále viac ovplyvňované rastúcim rizikom, t.j. rastúcim vplyvom neistoty na ciele. Manažéri sú často nútení rozhodovať o závažných problémoch operatívne, bez možnosti dôkladného posúdenia všetkých súvislostí. Keď zoberieme do úvahy, že týmto spôsobom sú nútení rozhodovať manažéri na všetkých úrovniach riadenia ako aj manažéri všetkých funkčných oblastí činnosti podniku, je takmer nepredstaviteľné, aby bolo možné zabezpečiť plynulý vývoj podniku očakávaným smerom. Rozhodovanie manažérov, ako aj rozhodovanie zamestnancov v rámci svojich kompetencií pri realizácii vymedzenej činnosti, je stále viac ovplyvňované rastúcim rizikom. V prípade bezprostredného rizika, je rozhodovanie bez určitých pravidiel, určitého návodu, ako riešiť vzniknuté situácie, nesmierne náročné a nepredvídateľné.

VÝZNAM A POSTAVENIE MANAŽMENTU RIZIKA

Manažment rizika poskytuje návod a metódy ako zladiť a uľahčiť takéto rozhodovanie so zameraním na predvídanie toho, čo sa môže stať, prečo a ako to môže ovplyvniť jednotlivé ciele. Robí riziká zrozumiteľnejšími pre všetkých pracovníkov predovšetkým ich vymedzením (ich pomenovaním) a tiež vysvetlením ako a prečo ovládať dané riziká, čo sa tým má docieliť. Samozrejme význam manažmentu rizika nie je možné zúžiť len na určitú

[1] Ing. Daniela Rybárová, PhD., e-mail: rybarova@euba.sk

snahu o dosiahnutie vopred stanovených cieľov v dynamickom prostredí, pretože ak ciele boli stanovené nesprávne, ich dosiahnutie by neprispelo k rozvoju podniku. Riadenie rizika je súčasťou tvorby reálnych cieľov na základe posúdenia príležitostí a zároveň ovplyvňuje ich realizovateľnosť požadovaným a vopred pripraveným spôsobom. Tomáš Osuský (2009)[2], riaditeľ oddelenia podnikového poradenstva Ernst & Young konštatuje, že: *„podnikateľské riziká sa menia spolu s vonkajšími podmienkami, preto je dôležité, aby firmy zaujali k rizikám, ktoré im hrozia, strategický prístup a dbali na to, aby sa ich plány vyvíjali v súlade s aktuálnym vývojom ich prostredia. Podnikatelia by mali v súvislosti s vplyvmi súčasnej hospodárskej situácie hodnotiť riziká nie ako oddelené, samostatné vplyvy, ale ako vzájomne prepojený celok."* Spoločnosť Ernst & Young v prieskume Budúcnosť riadenia rizík[3] skúmala prístup podnikov k riadeniu rizík. Aj keď globálna kríza podporila rozvoj v oblasti riadenia rizík a mnohým podnikom sa podarilo dosiahnuť významný pokrok, až 96 % spoločností konštatuje, že stále existuje priestor na skvalitnenie procesov riadenia rizika. Ján Fanta (2009)[4], partner oddelenia podnikového poradenstva a riadenia rizík Ernst & Young v Českej a Slovenskej republike na základe uvedeného prieskumu zhodnotil situáciu nasledovne: *„Hoci viaceré firmy zvýšili počet pracovníkov venujúcich sa riadeniu rizík a rozšírili ich kompetencie, neznamená to automaticky zvýšenie efektivity. V skutočnosti môže stále len veľmi málo spoločností potvrdiť, že majú prístup k všetkým potrebným informáciám, dôsledne oznamujú údaje a efektívne koordinujú svoju činnosť v tejto oblasti."* Príčinu nedostatočne efektívne fungujúceho manažmentu rizika vidí Pavel Riegger (2009)[5], partner oddelenia poradenstva v oblasti riadenia rizík Ernst & Young v Českej a Slovenskej republike predovšetkým v nesystémovom prístupe k riadeniu rizík v podniku zavádzaného len v určitých oblastiach podniku: „*Spoločnostiam v Slovenskej republike aj strednej Európe stále chýba celkový rámec pre riadenie rizík. Funkcie riadenia rizík nie sú často dostatočné prepojené a fungujú bez nadväznosti na širšiu obchodnú stratégiu. Nastavenie konkrétneho rozsahu riadenia rizík naprieč všetkými oddeleniami pritom zvyšuje úspešnosť pri riešení rizík v rámci spoločnosti a malo by patriť medzi kľúčové priority nielen v období recesie.*" Riadenie rizík má svoje opodstatnenie nie len v období hospodárskej krízy, ale v každom období vývoja podnikateľského prostredia a vývoja podniku. Kríza len zvýšila potrebu systematického prístupu k riadeniu rizika na zvýšenie účinnosti, resp. poukázala na nevyhnutnosť zavedenia manažmentu rizika vo všetkých podnikoch.

Manažment rizika je procesom trvalého zlepšovania cieľovo orientovaného riadenia podniku. Za podmienky kontinuálneho uplatňovania, umožňuje skvalitňovanie rozhodnutí a zlepšovanie podnikových výsledkov. Napriek tomu je riadenie rizík v určitej miere empirická záležitosť závislá od skúseností, vedomostí a vnímania rizika jednotlivcami tímu. Preto sa musí manažment rizika premietnuť aj do podnikovej kultúry a ovplyvniť presvedčenie, hodnoty a správanie sa všetkých zainteresovaných strán. Význam zavedenia efektívneho riadenia rizík v podniku je predovšetkým v tom, že umožňuje:

- tvorbu kvalitnejšej základne pre určenie stratégie,
- redukciu šokov a nepríjemných prekvapení,
- zvýšenie pravdepodobnosti dosahovania cieľov podniku,

[2] Podnikateľské riziká v roku 2009. SVET KOMUNIKÁCIE. SILA e-INFORMÁCIE. 4.3.2009

[3] V rámci prieskumu spoločnosť Ernst & Young oslovila agentúra Economist Inteligence Unit päťstosedem vedúcich pracovníkov a členov výkonných rád celosvetovo pôsobiacich spoločnosti z rôznych odvetví. Prieskum sa uskutočnil v júni a júli 2009. Dostupné na internete (www.ey.com/sk/media) , [cit. 2010.07.10.]

[4] Tlačová správa Ernst & Young (september 2009): Efektívne riadenie rizík je kľúčom k úspechu na ceste z krízy. Dostupné na internete (www.ey.com/sk/media) , [cit. 2010.07.10.]

[5] Vyššie uvedená tlačová správa

- získanie výhody prvého kroku rýchlejším prispôsobením sa okolnostiam,
- redukciu času manažmentu venovaného „haseniu požiarov“,
- koncentráciu na vykonávanie správnych vecí správnym spôsobom,
- rýchlejší prienik do nových oblastí podnikania,
- zvýšenie možnosti dosahovania navrhovaných zmien,
- získanie konkurenčnej výhody.

Manažment rizika nemá v podniku postavenie samostatného riadiaceho systému, ale stáva sa **integrálnou súčasťou dobrého riadenia**. Zavedenie celopodnikového manažmentu rizika vyžaduje vytvorenie vhodnej kombinácie podnikovej politiky, stratégie, kultúry procesov a štruktúr, ktoré budú spoločne zamerané na zabránenie vzniku alebo obmedzenie veľkosti strát a súčasne realizáciu potenciálnych príležitosti. To umožní účinnú aplikáciu riadenia rizík v celom podniku. Úspešnosť riadenia rizík je determinovaná rozsahom podpory zo strany vedenia podniku, rozsahom pridelených zdrojov a rozsahom povedomia o riziku. Vedenie podniku musí aktívne podporovať implementáciu a rozvoj riadenia rizík v podniku, pričom všetci pracovníci nesú zodpovednosť za riadenie rizík v oblastiach spadajúcich pod ich kontrolu.

NORMA STN 01 0380 MANAŽÉRSTVO RIZIKA[6]

Zavádzanie manažmentu rizika a riadenie rizík v Slovenskej republike od roku 2003 upravuje norma STN 01 0380 Manažérstvo rizika, ktorá obsahuje austrálsko/novozélandskú normu AS/NZS 4360:1999 a je vydaná so súhlasom Standards Australia. Je všeobecná a nezávislá od konkrétneho priemyselného odvetvia. Zaužívaný pojem manažment rizika pozmenila na manažérstvo rizika a ďalej budú oba pojmy považované za rovnocenné. Norma chápe manažérstvo rizika ako **logické a systematické metódy určovania súvislostí, identifikovania, analýzy, vyhodnotenia, zaobchádzania, monitorovania a oznamovania rizík súvisiacich s akoukoľvek činnosťou, funkciou alebo procesom a ako spôsob, ktorý organizáciám umožní minimalizovať straty a maximalizovať príležitosti (možnosti).** Norma poskytuje všeobecný návod na zavádzanie procesu manažérstva rizika, ktorý obsahuje určenie súvislostí, identifikáciu, analýzu, vyhodnotenie, zaobchádzanie, komunikáciu a trvalé monitorovanie rizík. Túto normu možno použiť na široký rozsah činností vo všetkých etapách. Je určená na rozpracovanie politiky manažérstva rizika od najvyššej úrovne riadenia až po podrobné programy manažérstva rizika na nižších organizačných úrovniach.

Proces manažmentu rizika je rozdelený na etapy, charakterizované činnosťami a výstupmi, ktoré na seba logicky nadväzujú, vzájomné sa ovplyvňujú a majú cyklický priebeh (Obr.1):

1. Komunikácia a konzultácie
Predstavujú priebežný proces toku informácií z oblasti riadenia rizík vo vnútri podniku a medzi podnikom a vonkajšími zainteresovanými stranami vo všetkých etapách procesu a vytvárajú určitú formu prepojenia všetkých zúčastnených a dotknutých osôb v procese riadenia rizík.

2. Určenie súvislosti
Začína definovaním vonkajších a vnútorných parametrov, ktoré je potrebné vziať do úvahy pri riadení rizík. Na základe identifikovaných vonkajších a vnútorných súvislosti sa

[6] STN 01 0380 Manažérstvo rizika, AS/NZS 4360:1999, marec 2003

vymedzuje rozsah a hranice vybranej oblasti pre uplatnenie riadenia rizík. Súčasťou etapy je vypracovanie rizikových kritérií ako hraníc pre posúdenie závažnosti rizika.

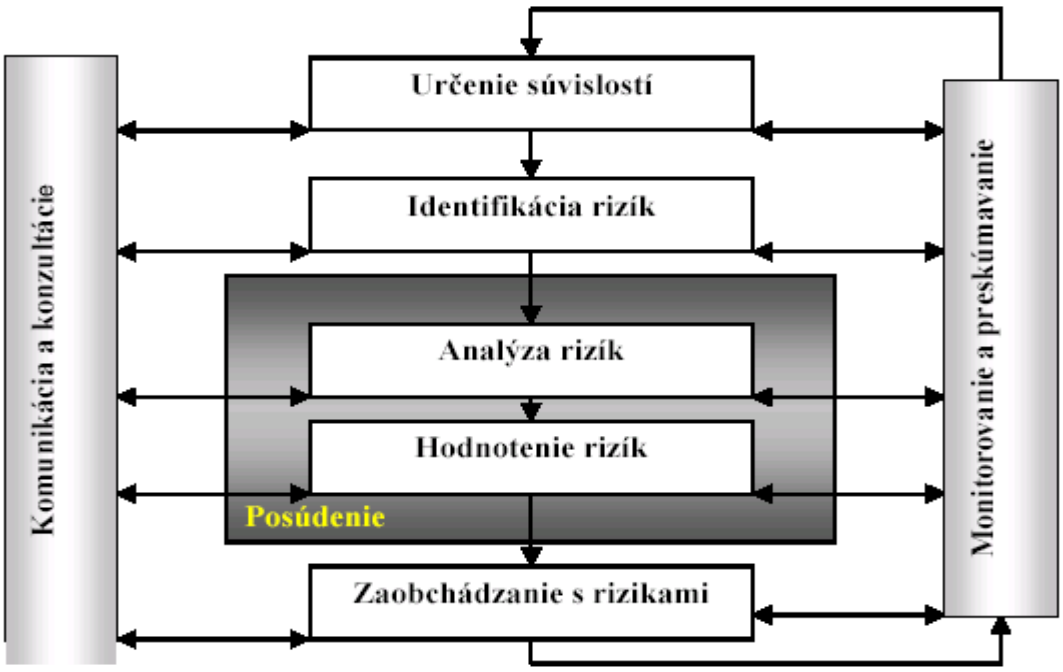
3. Identifikácia rizík
Je zameraná na odhaľovanie zdrojov rizika a identifikovanie udalostí, situácií, ktoré by mohli mať vplyv na dosiahnutie cieľov podniku vymedzených v kontexte s určením čo sa môže stať, kde a kedy.

4. Analýza rizík
Konkretizuje riziko pre potreby hodnotenia rizika a rozhodovania o zaobchádzaní s rizikom formou stanovenia úrovne rizika. Úroveň rizika je daná veľkosťou dôsledkov identifikovaných udalostí a výškou pravdepodobnosti ich nastatia v kontexte s existujúcimi opatreniami a cieľmi podniku.

5. Vyhodnotenie rizika
Porovnanie získanej úrovne rizík s vopred stanovenými rizikovými kritériami. Výsledok porovnania umožňuje špecifikovať ďalšie aktivity pre ošetrovanie jednotlivých rizík. Riziká, ktorých miera je nižšia ako nastavené hranice prijateľnosti, sa neošetrujú.

6. Nakladanie s rizikami (Ošetrenie rizík)
Prijateľné riziká sa ďalej monitorujú. Neprijateľné riziká musia byť ošetrené.

7. Monitorovanie a preskúmavanie
Zahrňuje priebežné sledovanie rizík a všetkých zmien, ktoré ich môžu ovplyvniť.

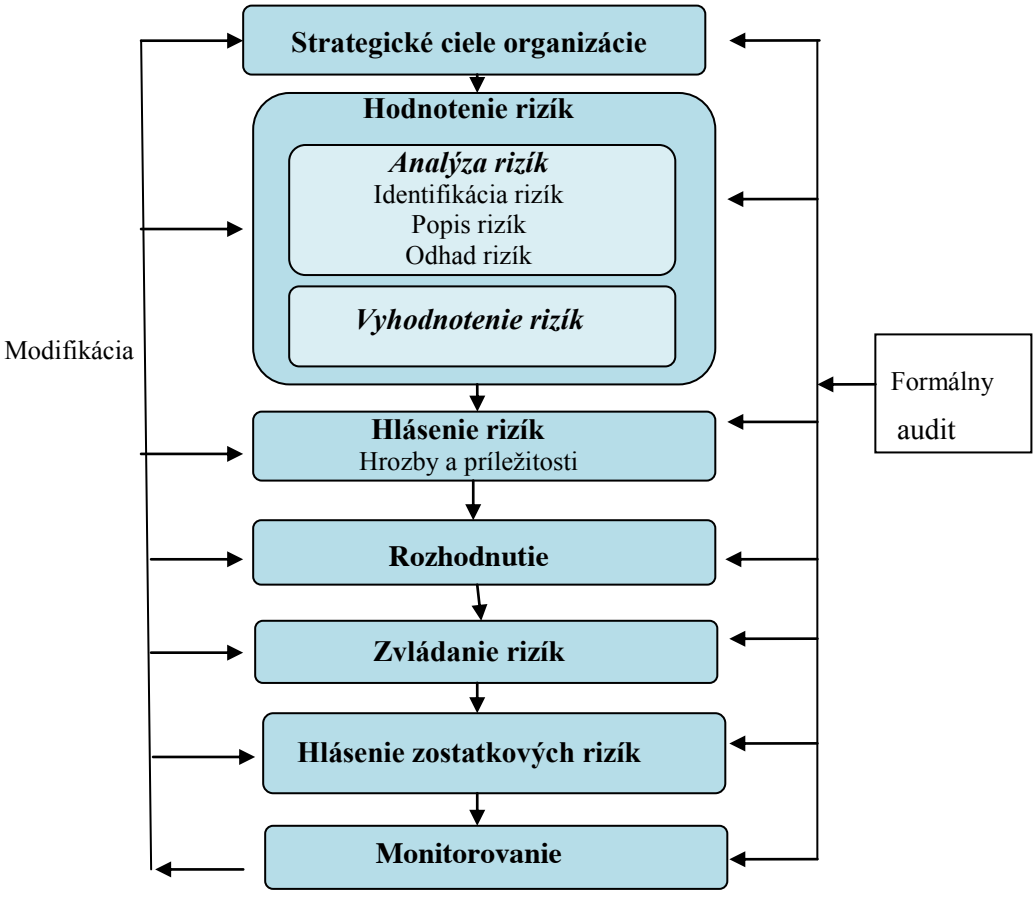


Obr. 1: Proces manažérstva rizika
Zdroj: STN 01 0380 Manažérstvo rizika, AS/NZS 4360:19990, marec 2003 s.10

Risk manažment je garanciou, že podnikateľská jednotka rozumie riziku, ktorému je vystavená. Avšak len existencia účinného a funkčného riadenia rizika signalizuje, že podnikateľská jednotka je aj pripravená predchádzať stratám alebo znižovať straty.

RISK MANAGEMENT STANDARD

Norma upravuje manažment rizika v Českej republike od roku 2007. Norma bola vydaná v The Institute of Risk Management (IRM) v roku 2002 a vznikla spolupráci skupiny významných organizácií zaoberajúcich sa riadením rizík vo Veľkej Británii a to The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) a ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector. Autorské práva prekladu (2007) vlastní Risk Analysis Colsultants s.r.o. Obsahuje praktický a systematický prístup k riadeniu rizika a zodpovedá potrebám menších podnikov na celom svete. Zahŕňa metódy a postupy používané v podnikoch na riadenie rizík a využívanie príležitostí súvisiacich s dosahovaním cieľov. Norma využíva terminológiu pre riziká zavedenú Medzinárodnou spoločnosťou pre normalizáciu ISO v štandarde ISO/IEC Guide 73 Manažment rizika – slovník (Risk Management – vocabulary). Navrhovaná štruktúra procesu riadenia rizík (**Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.**) pokrýva oblasti od určenia konkrétnych udalostí alebo okolností týkajúcich sa podnikových cieľov (riziká a príležitosti), cez ich posúdenie z hľadiska pravdepodobnosti a závažnosti vplyvu, stanovenia reakcie a sledovania pokroku.



Obr. 2: Proces manažmentu rizika podľa „A Risk Management Standard“
Zdroj: Risk management standard (2002)[7]

[7] Risk management standard (2002) vydaný britskými organizáciami zaoberajúcimi sa riadením rizík: The Institute of Risk Management, The Association of Insurance and Risk Managers a ALARM The National Forum

Proces manažmentu rizika je tiež rozdelený na etapy, charakterizované činnosťami a výstupmi, ktoré na seba logicky nadväzujú, vzájomné sa ovplyvňujú a majú cyklický priebeh. Na rozdiel od slovenskej normy je proces riadenia rizika štruktúrovaný trochu iným spôsobom, ale podstatné náležitosti procesu týkajúce sa určenia a vyhodnotenia rizika zostávajú rovnaké. Dôraz v danej norme je kladený aj na etapu zvládania rizík, spôsoby a obsah hlásení pre jednotlivé úrovne rizika. Práve hlásenie rizík a zaobchádzanie so zostatkovými rizikami by nemalo byť prehliadané ani v slovenskej norme, i keď nie je samostatnou etapou. Podstatou efektívneho uplatňovania procesu manažmentu rizika bez ohľadu na vymedzené etapy stále zostáva, že správnym určením a aktívnym riešením rizík a príležitostí podniky chránia a vytvárajú hodnotu pre všetky zúčastnené strany, vrátane majiteľov, zamestnancov, zákazníkov a celej spoločnosti.

ZÁVER

Metodickým aj praktickým návodom pre podniky, ktoré chcú účinne zvládať svoje riziká, **sú normy manažmentu rizika** prijímané v jednotlivých krajinách, vytvárané na medzinárodnej úrovni (ISO), ako aj rôznymi odbornými skupinami ako modely riadenia rizika. Poskytujú všeobecný návod, ktorý je potrebné prispôsobovať meniacim sa požiadavkám podniku, jeho cieľom, produktom, používaným procesom a konkrétnym praktikám. Pričom platí, že len kontinuálne uskutočňovanie jednotlivých činností je predpokladom efektívneho manažmentu rizík, zohľadňujúceho aj zmeny vplyvu rizík v čase a vznik nových rizík. Proces by mal byť uplatňovaný vo všetkých fázach činností, funkcií, projektu, výrobku či služby alebo majetku. Najväčšie efekty sa dosahujú uplatnením procesu riadenia rizík už v počiatočných fázach. Proces riadenia rizika je využiteľný k riadeniu rizika, rovnako ako aj príležitosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Podnikateľské riziká v roku 2009. SVET KOMUNIKÁCIE. SILA e-INFORMÁCIE. 4.3.2009
2. Tlačová správa Ernst & Young (september 2009): Efektívne riadenie rizík je kľúčom k úspechu na ceste z krízy. Dostupné na internete (www.ey.com/sk/media), [cit. 2010.07.10.]
3. STN 01 0380 Manažérstvo rizika, AS/NZS 4360:1999, marec 2003
4. Risk management standard (2002) vydaný britskými organizáciami zaoberajúcimi sa riadením rizík: The Institute of Risk Management, The Association of Insurance and Risk Managers a ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector. Autorské práva prekladu (2007) vlastní Risk Analysis Colsultants s.r.o.

Tento príspevok je súčasťou. riešenia úlohy VEGA MŠ č. 1/0549/10 Ochrana hospodárskej súťaže – globálna hospodárska kríza

Rozpočtovanie s nulovým základom
Zero based budgeting

Slavka Šagátová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
budget, budgeting, costs, overhead costs, zero based budgeting,

JEL Klasifikácia: M 49

ABSTRAKT
Turbulences of the economic changes and consequently the opportunities to build on last data by the costs forecasting must be considered in the process of effective deciding about development of the company costs. Zero-based budgeting is the way of avoiding the constant repetition of the previous mistakes in budgeting and costs management. This method of budgeting is also focused on finding the causes of costs origination and possibilities of their reduction. Despite the advantages offered by this system of budgeting, it is very important to realize, that it is a very complicated and arduous process. The resulting quality of the budgeting is largely influenced by the budget maker´s professional qualification.

ÚVOD

Podniky v trhovej ekonomike sú pod neustálym tlakom konkurencie, čo vyvoláva potrebu permanentného zdokonaľovania vnútorných procesov a systémov riadenia. Pre efektívne rozhodovanie o budúcom vývoji podnikania v podmienkach konkrétneho podniku je dôležité disponovať kvalitným systémom riadenia nákladov, ktorý umožní čo najreálnejšie prognózovanie a následné usmerňovanie ekonomických veličín. Tento proces je veľmi komplikovaný vzhľadom na turbulentnosť zmien ekonomického prostredia, ktoré podnikanie obklopujú. Prax neustále naráža na problém presnosti, rýchlosti a náročnosti zisťovania údajov o nákladoch vo vzťahu k podniku a jeho útvarom, aj k jednotlivým podnikovým výkonom. Jedným z nástrojov efektívneho riadenia a prognózovania nákladov je ich rozpočtovanie.

PODSTATA ROZPOČTOVANIA S NULOVÝM ZÁKLADOM

Pri nedostatočných informáciách z minulosti, nesystémovom prístupe k rozpočtovaniu, či príliš veľkým zmenám v podniku alebo jeho okolí sa ako riešenie problému zostavovania rozpočtu ponúka prechod od zostavovania rozpočtov na základe údajov vyplývajúcich z minulosti k rozpočtom s nulovým základom**. Rozpočtovanie s** nulovým základom (ZBB) býva označované ako rozpočtovanie nezaťažené minulosťou. Pri riedení nákladov je postupom, ktorý sa snaží o zamedzenie zotrvačného prenášania chýb z minulých období. Spôsob rozpočtovania s nulovým základom sa tiež aktívne zameriava na hľadanie príčin vzniku nákladov. Možno ho preto použiť na hľadania možností znižovania režijných nákladov.

Metóda rozpočtovania s nulovým základom je často spájaná s rozpočtovaním nákladov, ktoré nemajú bezprostredný vzťah k výkonom. Režijné náklady do určitej miery predurčujú

[1] Ing. Slavka Šagátová, PhD., sagatovas@centrum.sk

charakter výkonov a spôsob výroby, niektoré náklady možno prepočítať na základe technických normatívov, pre niektoré sú však skúsenosti s vývojom v minulých obdobiach takmer jediným podkladom pre stanovenie rozpočtu. Na základe uvedeného možno konštatovať, že rozpočtovanie s nulovým základom má väčší význam u správnych režijných nákladoch ako u výrobných režijných nákladoch. Princípy metódy rozpočtovania s nulovým základom sa v zásade stotožňujú s princípmi procesného riadenia. Pod pojmom rozpočtovanie s nulovým základom možno chápať celý rozsiahly rozpočtovací proces, ktorý systematicky posudzuje priority a alternatívy pre uskutočňované aktivity vo vzťahu k cieľom podniku. Jeho zmyslom je prehodnotiť jednotlivé aktivity a rozhodnúť, v ktorých činnostiach sa bude pokračovať a ktoré je možné obmedziť, poprípade úplne eliminovať. ZBB možno charakterizovať aj ako neustály proces kladenia otázok: Prečo ďalej realizovať túto činnosť? Prečo existuje konkrétny vnútropodnikový útvar a aké sú alebo aké by mali byť jeho ciele? Všeobecne sa však o ZBB hovorí ako o prístupe, ktorý presahuje operatívny a taktický horizont rozpočtovania a je základnou orientáciou strategického riadenia réžií.[2]

Metóda rozpočtovania s nulovým základom zefektívňuje rozpočtovacie a kontrolné procesy, výrazne prispieva k odstraňovaniu a obmedzovaniu neefektívnych činností a následne i k znižovaniu nákladov. Existujú však aj nevýhody tohto prístupu:

- Táto metóda je pracná a časovo náročná.
- Je potrebné si uvedomiť či systém rozpočtovania bude efektívny a náklady na jeho prevádzku nebudú vyššie ako samotné úspory.
- Mnohým činnostiam je veľmi ťažké prisúdiť hutnosť aktivity, jej prínos a význam pre podnik.
- U mnohých činností je ťažké rozlíšiť ich potrebnosť či nepotrebnosť, a pracovníci budú v snahe udržať si pracovné miesta, obhajovať práve tieto činnosti. Konečné rozhodnutie bude nakoniec subjektívne.

UPLATNENIE ZBB PRI ROZPOČTOVANÍ REŽIJNÝCH NÁKLADOV

Rozpočtovanie z nulovým základom nachádza uplatnenie aj pri tvorbe rozpočtov režijných nákladov. Zostavenie rozpočtu režijných nákladov s využitím princípov ZBB možno zhrnúť do nasledovných krokov:

1. Určenie činností, vykonávaných v danom útvare a faktorov, ktoré sú k tomu potrebné, t.j. počty pracovníkov, potrebná technika a materiál.
2. Identifikovanie väzieb medzi jednotlivými činnosťami, prípade zoskupenie činností čiastkových procesov.
3. Stanovenie očakávaných nákladov na tieto činnosti a efektov, ktoré prinášajú.
4. Zoradenie činností a určenie, ktoré zabezpečujú dostatočný prínos. V tomto kroku je možné aj vyradenie neproduktívnych činnosti.
5. Návrh a vyhodnotenie variant plnenia účelu týchto činností a hľadanie, ktorá z variant umožní dosiahnutie stanovených úloh s najmenšími nákladmi, v súlade zo strategickými cieľmi podniku.

Metóda ZBB sa uplatňuje najmä pri vyčíslení nákladov, ktoré majú prevádzkovo obslužný charakter, alebo nákladov útvaru, ktorých výkony nie sú merateľné. Ide teda o náklady činností, ktorých výkon možno stanoviť len veľmi obtiažne a subjektívne.

[2] Král, B. a kol.: Majařérske účetnicví. Praha: Management Press, 2002, s. 311,

ZÁVER

Z uvedeného vyplýva, že zostavenie rozpočtu s nulovým základom je v porovnaní s rozpočtom zostaveným na základe minulých údajov oveľa komplikovanejšie a prácnejšie. Rozdiely medzi obidvoma typmi rozpočtov možno zhrnúť do nasledujúcej tabuľky č. 1.

Tab. č. 1. Porovnanie rozpočtu s nulovým základov a rozpočtu na základe minulých období

Rozpočet s nulovým základom	Rozpočet na základe minulých údajov
- z údajom minulých období vychádza minimálne	- vychádza z údajov minulých období zachytených v podnikových dokumentoch
- orientuje sa na ciele a vykonávané činnosti	- orientuje sa na jednotlivé nákladové položky a ich obsah
- skúma alternatívne prístupy k dosiahnutiu podobných výsledkov a poskytuje prehľad alternatívnych úrovní nákladov pre dosiahnutie výsledkov.	- alternatívy činnosti podniku vyžadujú vypracovania ďalších variant tohto rozpočtu.

Napriek výhodám, ktoré tento spôsob rozpočtovania ponúka je potrebné si uvedomiť, že ide o veľmi komplikovaný a prácny proces tvorby rozpočtov. Výsledná kvalita zostaveného rozpočtu je v značnej miere ovplyvnená odbornou erudovanosťou tvorcu rozpočtu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Šoljaková, L.: Manažerské účetnictví pro strategické řízení, Management press, Praha 2003, ISBN 80-7261-087-2
2. Král, B. a kol.: Manařérske účetnicví. Praha: Management Press, 2002, ISBN: 978-80-7261-141-6

Príspevok vychádza ako súčasť grantovej úlohy VEGA registračné číslo: 1/0410/10 „ Teoretické aspekty regulácie sieťových odvetví v podmienkach globalizácie vývoja ekonomiky“ na roky 2009 – 2011 zodpovedný riešiteľ prof. Eleonora Fendeková, PhD.

Porovnanie komunikačných nástrojov využívaných v podnikoch a vo verejnej správe.
The comparation of the communication implements using in the companies and in the public administration.

Ján Sciranka[1]

Key words:

public administration, communication, strategy, informatization, communication technologies

JEL klasifikácia:

H50 - National Government Expenditures and Related Policies/General

Abstract:

In principal development of the information society depends on rising of the general access to the information and communication technologies, especially to the internet which have a direct influence to life quality of the citizens and also the level of the competitiveness of the businessmen. In present it is evident that level of life quality, collective money and productivity which are characterized by developed countries, is based on the social and economical structures which are sophistically using newest information and communication technologies also with the assistance of research and development. Example should be a public administration which will be more effective by change of public administration functionality and also by using of information technologies. The public administration informatization is one of the electronic business form orientated to more efficiency and quality of the public administration services especially to the citizens.

ÚVOD

Komunikácia vždy tvorila a do budúcnosti čoraz viac bude tvoriť základný pilier úspechu resp. neúspechu každého podniku. Vyplýva to z poznania, že komunikácia je nielen nástrojom riadenia procesov prebiehajúcich vo vnútropodnikovom, ale aj v externom hospodárskom a sociálno-ekonomickom prostredí. Náležitú pozornosť si vyžaduje taktiež komunikácia občanov s pracovníkmi verejnej správy. Pre komunikáciu zamestnancov verejnej správy s občanmi aj s podnikmi musia platiť určité pravidlá, pričom na dosiahnutie trvalo udržateľnej zvyšujúcej sa výkonnosti verejnej správy bude vláda SR rozvíjať robustný investičný rámec pre informačné a komunikačné technológie.

ŠTRUKTÚRA KOMUNIKAČNÝCH NÁSTROJOV

V podnikoch sa vo všeobecnosti využívajú dva základné druhy komunikačných nástrojov:

- *štandardné komunikačné nástroje* - sú stanovené administratívno - byrokratickými pravidlami a firma ich musí používať, napr. pracovné zmluvy, poriadok, pričom rozsah údajov a informácií závisí od právnej úpravy, ide o údaje charakteru

1 Ing. Ján Sciranka, e-mail: j.sciranka@yahoo.com, školiteľ: Prof. Miroslava Szarková, Katedra manažmentu

registračných, finančných a doplnkových dát

- *neštandardné komunikačné nástroje* - vyplývajú z charakteru organizácie, z jej veľkosti čo do počtu zamestnancov, jej predmetu činnosti a vnútornej organizačnej štruktúry, nie sú záväzné.

V rámci verejnej správy sa na šírenie informácií používajú médiá, ktoré môžu byť **kontrolované** alebo **nekontrolované.** V kontrolovaných je možnosť regulovať čo sa povie, ako sa to povie, kedy sa to povie a do istej miery aj komu sa to povie. Tie môžu mať formu interných publikácií tlačených (noviny, časopisy, knihy, brožúry, letáky, vývesky, nápisy, príručky, manuály, listy, ...) alebo virtuálnych (intranet, extranet, e-mail...) či externých nástrojov (noviny, časopisy, knihy, brožúry, letáky, príručky, manuály, listy, prílohy, vkladačky, reprinty, prezentácia organizácie na webe, e-mail, newslettre, organizované diskusné skupiny, platená tzv. inštitucionálna alebo problémová inzercia a reklama, to všetko vydávané organizáciou a s ňou kontrolovaným obsahom...).V nekontrolovaných médiách nie je možnosť usmerňovať obsah komunikácie. Ide najmä o nekontrolované médiá ako sú masmédiá - ich redakčný (spravodajský a publicistický) obsah. Dostať materiály do masmédií si vyžaduje ponúkať informácie, dopĺňať ich, dodávať fakty, podklady, organizovať rozmanité podujatia - tlačové konferencie, brífingy, zájazdy, cesty...

Ďalšou komunikačnou kategóriou je hovorené slovo. Patria sem neoficiálne informácie tzv. klebety, vystúpenia na schôdzach, poradách, školeniach, tréningoch, výročných schôdzach, valných zhromaždeniach... Dnes sa aj do tejto oblasti čoraz viac tlačí elektronika, internet, multimédiá a ďalšie vymoženosti, ktoré nám umožňujú komunikovať presvedčivejšie.

Niektoré organizácie, podniky, firmy, inštitúcie majú osobitné oddelenia s úlohou pripravovať verejné vystúpenia na požiadanie. Hovorí sa im rečnícke kancelárie (speakers´ bureaus). Pripravujú okruhy tém, na ktorých môžu demonštrovať záujmy organizácie a ich spätosť so záujmami komunity, odvetvia, spoločnosti. Majú rečníkov "v zásobe" a systematicky ich ponúkajú cieľovým skupinám.

POROVNANIE KOMUNIKAČNÝCH NÁSTROJOV V RÁMCI PODNIKOVEJ AJ VEREJNEJ SFÉRY

Podniková komunikácia

Medzi najčastejšie používané a v komunikačnom systéme väčšiny podnikov najdôležitejšie komunikačné nástroje vnútropodnikovej komunikácie patria pracovná porada, pokyny a nariadenia, smernice a osobný rozhovor.

V jednom prieskume[2] bol skúmaný informačný náboj jednotlivých najčastejšie používaných komunikačných nástrojov a komunikačný šum, ktorý ich používaním môže vo vnútropodnikovom komunikačnom systéme nastať. Analýza ukázala, že najväčší informačný náboj podľa vyjadrení respondentov majú tradičné komunikačné nástroje: pracovná porada, pokyny, nariadenia, smernice a osobné pracovné pohovory. Najväčší komunikačný šum podľa respondentov spôsobovali komunikačné nástroje s minimalizovanou spätnou väzbou – nástenky, školenia, ale aj pracovné porady.

[2] Zdroj: *Miroslava Szarková a kol.: Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ., Bratislava 2009, Vydavateľstvo Ekonóm*

Tab.1: Percentuálne vyjadrenie používania jednotlivých komunikačných nástrojov vo vzťahu k prenosu obsahu informácií

Komunikačný nástroj	Frekvencia používania (%)	Informačný náboj (%)	Komunikačný šum (%)
Pracovné porady	42,10	32,50	15,55
Pokyny, nariadenia, smernice	14,65	28,95	4,25
Osobný rozhovor, osobný kontakt	12,50	18,25	6,55
Nástenky, vývesky	7,50	4,75	24,60
Vnútropodnikový telefón	4,75	1,55	12,75
Intranet/internet	3,25	2,00	nezistené
Vnútropodnikové počítačové databázy	1,85	0,75	nezistené
Podnikové noviny a časopisy	1,65	2,75	7,80
Školenia, vzdelávacie programy	1,25	8,25	16,55
Iné	0,50	0,25	11,95

Zdroj: Miroslava Szarková a kol.: Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ., Bratislava 2009, Vydavateľstvo Ekonóm

V rámci podnikovej praxe je nemenej dôležitá aj komunikácia podnikov s externým prostredím. Každá spoločnosť ako podnikateľský subjekt sa pohybuje v určitom **externom prostredí – na trhu**, s ktorým nevyhnutne vstupuje do komunikácie. Externé prostredie tvoria napr. konkurenti, zákazníci, sprostredkovatelia, veľkoobchodníci, orgány štátnej správy a pod. Špecifickým typom komunikácie spoločnosti s externým prostredím je **marketingová komunikácia**, ktorej cieľom je informovať trh o svojich produktoch, sprostredkovať kontakt medzi predávajúcimi a kupujúcimi a aktivizovať kúpnopredajný akt.[3]

Špecifické ciele externej komunikácie:

- komunikačnou politikou vytvárať konkurenčnú výhodu podniku,
- komunikovať silné stránky a kvalitu produktov podniku,
- odlišovať produkty podniku od produktov konkurentov.[4]

[3] http://www.istp.sk/clanky/komunikacia-43.php, [13.10.2010]

[4] SZARKOVÁ M. 2007: *Komunikácia podniku s externým prostredím*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 189 s. ISBN 978-80-225-2270-0

V nasledovnej tabuľke uvádzame najpoužívanejšie externé komunikačné nástroje podnikov vo všeobecnosti.

Tab.2: Najbežnejšie používané komunikačné nástroje

Reklama	**Podpora predaja**	**Public relations**	**Osobný predaj**
Tlačené a vysielané reklamy	Súťaže, hry, lotérie	Články v tlači	Prezentácia pri predaji
Vzhľad balenia	Prémie a dary	Prejavy	Predajné stretnutia
Prílohy v balení	Vzorky	Semináre	Telemarketing
Katalógy	Veľtrhy a obchodné výstavy	Výročné správy	Stimulačné programy
Filmy	Predvádzanie	Charitatívne dary	
Domáce časopisy	Kupóny	Sponzorstvo	
Brožúry	Rabaty	Publikácie	
Plagáty a letáky	Úver s nízkym úrokom	Styky so spoločnosťou	
Telefónne zoznamy	Zábavné reklamy	Lobby	
Reklamné tabule	Obchodné známky	Identifikačné média	
Symboly a emblémy	Viazané obchody		
Audiovizuálny materiál			

Zdroj: Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing a.s. 1997

Komunikácia vo verejnej správe

Komunikácia je rozhodujúcou zložkou každého sociálneho, administratívneho alebo technického systému. Platí to aj pre verejnú správu, ktorej efektívnosť je v rozhodujúcej miere podmienená úrovňou komunikácie.

Pojem vyspelosti a efektívnosti komunikácie sa netýka len technických prostriedkov a médií, ktorými subjekty vo verejnej správe komunikujú, ale je aj bezprostredným zrkadlom kompetencie ľudí, vstupujúcich do systému verejnej správy – jej predstaviteľov a pracovníkov na jednej strane a občanov na druhej strane.[5]

[5] http://sapa.fvs.upjs.sk/casopis/6_druhe_cislo_2009/54_Kamenec.pdf , [13.10.2010]

Pod pojmom *verejná správa* zjednodušene rozumieme súhrn činností vykonávaných orgánmi jej jednotlivých zložiek (štátnej správy a samosprávy), v rámci ktorých ide o spravovanie verejných záležitostí v tzv. verejnom záujme. Subjekty, ktoré verejnú správu realizujú, ju vykonávajú ako zákonom uloženú povinnosť, ktorá je daná ich postavením ako verejnoprávnych subjektov.[6]

Komunikačné stratégie v rámci verejnej správy je potrebné vymedziť v nadväznosti na:

1. definovanie cieľových skupín (verejnosť, partnerské organizácie, zastupiteľstvo, úradníci,...),
2. definovanie cieľov komunikácie (s ohľadom na všeobecnejšie ciele úradu a princípy služby verejnosti),
3. identifikáciu zdrojov potrebných pre túto prácu,
4. ujasnenie si vzťahov medzi internou a externou komunikáciou,
5. popisom úloh komunikátorov a im zodpovedajúcim osobám so špecifickými komunikačnými potrebami.

Ciele komunikačnej stratégie majú zaistiť:

- ✓ efektívny zber údajov a poskytnutie informácií,
- ✓ zlepšenie informovanosti o hlavných cieľoch samosprávy,
- ✓ zaistenie ucelených informácií o práci a výsledkoch predstaviteľov samosprávy a verejnej správy,
- ✓ zaistenie toku informácií vo vnútri úradu, poskytovanie overených postupov a výmenu skúseností,
- ✓ podpora demokracie zvyšovaním informovanosti o úlohe a funkciách samosprávy a verenej správy,
- ✓ zlepšovanie reputácie samosprávy a verejnej správy a posilňovanie vzťahu k úradu, partnerským inštitúciám a verejnosti.

Hlavné kroky pri tvorbe komunikačnej stratégie:

- ✓ určiť hlavné cieľové komunikácie
- ✓ definovať predmet
- ✓ zvoliť prostriedky (kanály) komunikácie
- ✓ spätné vyhodnotenie efektivity komunikácie

Prostriedky komunikácie (kanály):

- mali by zodpovedať predovšetkým miestnej a časovej dostupnosti adresátov, ich komunikačnej gramotnosti a pripravenosti obsahu informácií
- ak berieme do úvahy cieľové skupiny a ich konkrétne problémy, musíme vybrať konkrétne prostriedky a spôsoby komunikácie, ktoré by mali mať jednotný vizuálny štýl a mali by tvoriť zharmonizovaný program na dlhšie časové obdobie (minimálne pol roka)

[6] HRTÁNEK,L - KÚTIK.J. 2005: *Súčasný stav právnej regulácie verejnej správy v SR*. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2005. 128 s. ISBN 80-8075-069-6

Tab.3: Komunikačné formy a prostriedky

Nástroje marketingového komunikačného mixu pre samosprávy			
Public relations	**Propagácia**	**Osobná komunikácia**	**Podpora účinnosti**
▪ Články v tlači ▪ Interview, dokumenty v televízii, rádiu ▪ Tlačové konferencie ▪ Semináre ▪ Výročné správy ▪ Charitatívne aktivity ▪ Sponzorovanie ▪ Publikácie ▪ Styky so spoločnosťou – návšteva podujatí, prijímanie návštev ▪ Organizovanie podujatí ▪ Prejavy ▪ Dni otvorených dverí ▪ Budovanie Corporate Identity a jednotného vizuálneho štýlu ▪ Suveníry, darčeky, blahopriania ▪ Špeciálne komunikačné aktivity pri riešení krízových situácií ▪ Loby – cielená komunikácia s ovplyvňovateľmi	▪ Vlastné noviny ▪ Materiály rozposielané poštou – direct marketing ▪ Brožúry ▪ Plagáty ▪ Letáky ▪ Telefónne zoznamy ▪ Filmy, videonahrávky, kazety, CD ▪ Symboly a emblémy ▪ Propagačné tabule	▪ Prezentácie ▪ Oficiálne stretnutia, rokovania ▪ Styk so „stránkami“	▪ Súťaže ▪ Hry ▪ Prémie, dary ▪ Veľtrhy a výstavy ▪ Zľavy ▪ Kupóny ▪ Predvádzania

Zdroj: Bernátová, M. 2001. Marketing území. Banská Bystrica: OZ Ekonómia a EF UMB, 2001.

Príkladom komunikačnej stratégie môže byť komunikačná stratégia zvolená Ministerstvom financií SR pri reforme riadenia verejných financií pozostávajúca z dvoch dôležitých oblastí.

Komunikácia s klientami štátnej pokladnice – dôležitou súčasťou reformy riadenia verejných financií je implementácia systému štátnej pokladnice ako moderného nástroja finančného riadenia v oblasti verejného rozpočtu. Štátna pokladnica bude komunikovať s cca 2500 klientmi, čo predstavuje 5000 až 6000 užívateľov. Cieľom komunikácie s touto skupinou je tréning v používaní informačného systému Štátnej pokladnice. Prostredníctvom systému komplexného vzdelávania klientov Štátnej pokladnice sa však bude uskutočňovať permanentné vzdelávanie v oblasti legislatívy, účtovníctva, finančného riadenia a v ďalších oblastiach dôležitých z pohľadu zvýšenia kvality finančného riadenia v okruhu verejného rozpočtu.

Komunikácia voči verejnosti - má predovšetkým politickú dimenziu. Reforma verejných financií je dôležitou prioritou vládneho programu a reforma riadenia verejných financií je jej neoddeliteľnou súčasťou. Cieľom komunikácie voči verejnosti preto je v širšom chápaní preukázať, že vláda má jasnú predstavu – obsahovú aj časovú – o plnení priorít svojho programového vyhlásenia, a že túto predstavu aj úspešne napĺňa. To znamená prezentáciu reformy verejných financií ako komplexu zmien, súčasťou ktorého je reforma riadenia verejných financií. V užšom chápaní by malo ísť o obsahovú aj formálnu prezentáciu samotného projektu reformy riadenia verejných financií ako podmnožiny reformy riadenia verejných financií. V prípade tohto cieľa ide o pasívnu komunikáciu voči verejnosti všeobecne, pričom aktívny záujem sa očakáva zo strany cieľovej skupiny.

Druhým cieľom komunikácie voči verejnosti by malo byť získať podporu verejnosti na presadzovanie nevyhnutných zmien v rámci reformy. Záujem a pozitívny tlak zo strany odbornej verejnosti a médií môže pomôcť pri upresňovaní cieľov reformy a prispieť k pozitívnej motivácii realizátorov reformy z okruhu pracovníkov štátnej administratívy.

Najvhodnejšou formou komunikácie pokiaľ ide o prvý cieľ je sprostredkovanie informácií cez web stránku ministerstva financií. Web stránka Projektu reformy riadenia verejných financií ako najnižšia úroveň by mala obsahovať všetky informácie o od zmluvy o poskytnutí preddavku na prípravnú fázu zo strany Svetovej banky, cez dokumenty prípravnej fázy, negociačné dokumenty o poskytnutí pôžičky zo strany Svetovej banky až po vyúčtovanie prípravnej fázy. Pre implementačnú fázu by mali byť zverejnené všetky dokumenty týkajúce sa obsahu a časovania projektu (obstarávací plán, vstupné správy za jednotlivé oblasti, dokumenty schválené na úrovni projektu, ministerstva financií, vlády atď.), výberové konania, poradcovia a ich životopisy, priebežné hodnotenia implementácie projektu, rozpočet a čerpanie rozpočtu.

Na druhej úrovni by mala byť web stránka celej reformy riadenia verejných financií, t.j. vrátane tých oblastí, ktoré nie sú pokryté samotným Projektom RRVF. Ide najmä o web stránky Projektu štátnej pokladnice, Agentúry pre riadenie dlhu a likvidity, fiškálnej decentralizácie, systémovej a IT podpory reformy riadenia verejných financií, resp. ďalšie.

Formy komunikácie pokiaľ ide o druhý cieľ musia byť diverzifikované smerom k jednotlivým podskupinám cieľovej skupiny. Ide najmä o nasledujúce podskupiny – odborná verejnosť, médiá, medzinárodné inštitúcie (napr. MMF, OECD, EÚ, ratingové agentúry, investorské skupiny).

Pokiaľ ide o odbornú verejnosť (vrátane ekonomických novinárov), komunikácia by mala byť aktívna, so snahou o získanie spätnej väzby. Vhodnou formou sú workshopy, organizované raz ročne, pri hodnotení výsledkov ministerstva financií v rámci kalendárneho roka, prípadne prezentácie v rámci diskusných klubov a pod. štátnym tajomníkom zodpovedným za reformu, vedúcimi kľúčových sekcií, ktorých sa reforma týka, a členmi poradenského tímu pôsobiaceho pri ministerstve financií.

Komunikácia s médiami všeobecne má obvykle skôr politickú dimenziu a je preto záležitosťou politického vedenia ministerstva, t.j. ministra financií a štátneho tajomníka zodpovedného za reformu riadenia verejných financií. Táto úroveň komunikácie by mala mať podobu informovania a jednotlivých krokoch reformy na tlačových brífingoch ministerstva, na brífingoch po rokovaniach vlády a pod.

Prezentácia reformy vo vzťahu k medzinárodnému spoločenstvu je dôležitá predovšetkým preto, že zvyšuje dôveryhodnosť krajiny so všetkými pozitívnymi efektmi v oblasti ekonomickej aj politickej. Vo vzťahu k tejto cieľovej skupine bude potrebné začleniť reformu riadenia verejných financií do súboru reforiem komunikovaných na zahraničných fórach (v rámci vylepšenej komunikácie komplexu reforiem celkovo), aj v rámci bilaterálnych kontaktov na rôznych úrovniach.

V prvej polovici decembra 2003 ministerstvo financií spoločne so Svetovou bankou zorganizovalo tzv. Project Launch Workshop, uvádzací seminár implementačnej fázy Projektu RRVF. Na tento seminár boli pozvaní predstavitelia tak médií, ako aj odbornej verejnosti. Semináru predchádzal tlačový brífing ministra financií zameraný na reformu riadenia verejných financií.

ZÁVER

Slovensko pri budovaní elektronických služieb verejnej správy patrí medzi krajiny s najrýchlejším – výrazne nadpriemerným rastom v rámci Európskej únie. V novembri 2009 zverejnila Európska komisia najnovšie porovnávanie v oblasti eGovernment služieb. V správe sa konštatuje, že za posledné dva roky sa Slovenská republika výrazne zlepšila v úrovni eGovernment služieb a bola zaradená do kategórie 8 štátov s rýchlym medziročným postupom. V dostupnosti 20 eGovernment služieb poskytovaných elektronicky sme obsadili 23. miesto v rámci 31 hodnotených krajín Európy. V oblasti sofistikovanosti 20 online eGovernment služieb dosiahla SR 25. miesto v rámci 31 krajín Európy.[7]

Aj napriek nadpriemernému rastu by sa malo Slovensko zamerať na neustále zdokonaľovanie legislatívy týkajúcej sa informatizácie, počítačovej gramotnosti zamestnancov verejnej správy i bežných ľudí a poskytnutie kompletných a aktuálnych informácií o možnostiach e-governmentu aby sa v blízkej budúcnosti dosiahla požadovaná efektívna úroveň verejnej správy.

Použité zdroje:

HRTÁNEK,L - KÚTIK.J. 2005: *Súčasný stav právnej regulácie verejnej správy v SR*. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2005. 128 s. ISBN 80-8075-069-6

Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing a.s.,1997

SZARKOVÁ M. a kol.: *Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov v SR v podmienkach interkultúrneho trhu EÚ,* Bratislava 2009, Vydavateľstvo Ekonóm

SZARKOVÁ M., 2007: *Komunikácia podniku s externým prostredím*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 189 s. ISBN 978-80-225-2270-0

http://www.istp.sk/clanky/komunikacia-43.php

http://sapa.fvs.upjs.sk/casopis/6_druhe_cislo_2009/54_Kamenec.pdf

www.informatizacia.**sk**/ext_dok-**sprav**a-o-stave-pokroku-v...**2009**/7559c

[7] *www.informatizacia.**sk**/ext_dok-**sprav**a-o-stave-pokroku-v...**2009**/7559c*

KALKULÁCIA PLÁNOVANÝCH NÁKLADOV

PLANNING COSTS CALCULATION

Pavol Serina[1]

KEY WORDS: costing of costs, deviation of costs, capacity, price, consumprion, competitive ability, the costs activities

ABSTRACT

The discusions about costing methods in manufactural companies were characterized by problem with their acceptance on the early nineties, but they become a fixed part of modern management of companies today. Prosperity and efficiency depend on a superior determination of management of company. This process of decision-making is actually dependent on quality of information about costing. The effective costing system and methods of costing are competition advantage of company, because they allow to management provide fast reaction on changed surroundings. The saving of costs iveans increase of profit for each company, what leads to development of ist entertaiment in area, of investment or innovation and better competitive advantage.

JEL Classification: D24

ÚVOD

V každej väčšej firme sú desiatky až stovky podnikových činností, ktoré zabezpečujú jej chod. Zároveň platí pravidlo, že každú korunu nákladov firmy vyvoláva niektorá z týchto činností. Firma akoby sa skladala z desiatok malých firmičiek, z ktorých každá míňa peniaze. Niektoré fungujú efektívne, iné vedome alebo nevedome plytvajú peniazmi. Každá činnosť, ktorá spotrebuje priveľa peňazí, znižuje zisk firmy. Ľudia sa neraz narobia, ale ich pracovné postupy, vybavenie technikou a spolupráca s inými činnosťami spôsobí, že ich výkon je predražený. Ponúkajú sa otázky – funguje vaša firma efektívne? Kto u vás zodpovedá za efektívny chod firmy? Vrcholový manažér, ktorý si nevie zodpovedať na tieto otázky, sa musí nevyhnutne zamyslieť nad tým, ako zefektívniť podnikové procesy. V opačnom prípade prenecháva priestor konkurencii a ohrozuje existenciu vlastnej firmy. S konkurenciou možno súťažiť len vtedy, ak firma dokáže klientom poskytnúť porovnateľné obchodné podmienky. To sa ťažko podarí, ak má podnikové činnosti drahšie ako konkurencia. Prechod na ekonomizáciu riadenia firmy sa nepodarí zo dňa na deň. Technicko-informačné riešenie prináša výsledky už po niekoľkých mesiacoch. Druhá fáza, postupné prenášanie zodpovednosti za efektívnosť na vedúcich pracovníkov firmy, býva často bolestivá, ale pre budúcnosť firmy je nesmierne dôležitá. Jedným z technicko-informačných riešení zefektívnenia podnikových činností je aj riadenie resp. usmerňovanie nákladov vo firme.

[1] Ing. Pavol Serina, PhD., Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-meil: serina@euba.sk

Riadenie nákladov je jedným z hlavných faktorov hospodárnosti a efektívnosti vôbec; bez ich zisťovania na výrobky nemôžeme hodnotiť výnosnosť – rentabilitu výrobkov alebo služieb, navrhovať ich ceny, hodnotiť využitie výrobných kapacít, vytvárať optimálny výrobný program, určovať očakávaný výsledok hospodárenia. Jedným z nástrojov k zabezpečovaniu efektívnosti firmy je zavedenie komplexného controllingového a kalkulačného systému. Odborná teória a firemná prax v rámci kalkulačného systému riadenia nákladov pozná viacero metód kalkulovania nákladov. Jednou z nich je aj metóda kalkulovania plánovaných nákladov. Cieľom príspevku je poskytnúť nezávislý pohľad na metódu kalkulácie plánovaných nákladov, na jej porovnanie s inými metódami kalkulovania nákladov a uplatnenie vo firemnej praxi.

SYSTÉM KALKULÁCIE PLÁNOVANÝCH NÁKLADOV

Zavedenie kalkulácie plánovaných nákladov vo firme je spojené so značným množstvom organizačných predpokladov. Uvediem aspoň tie najdôležitejšie:

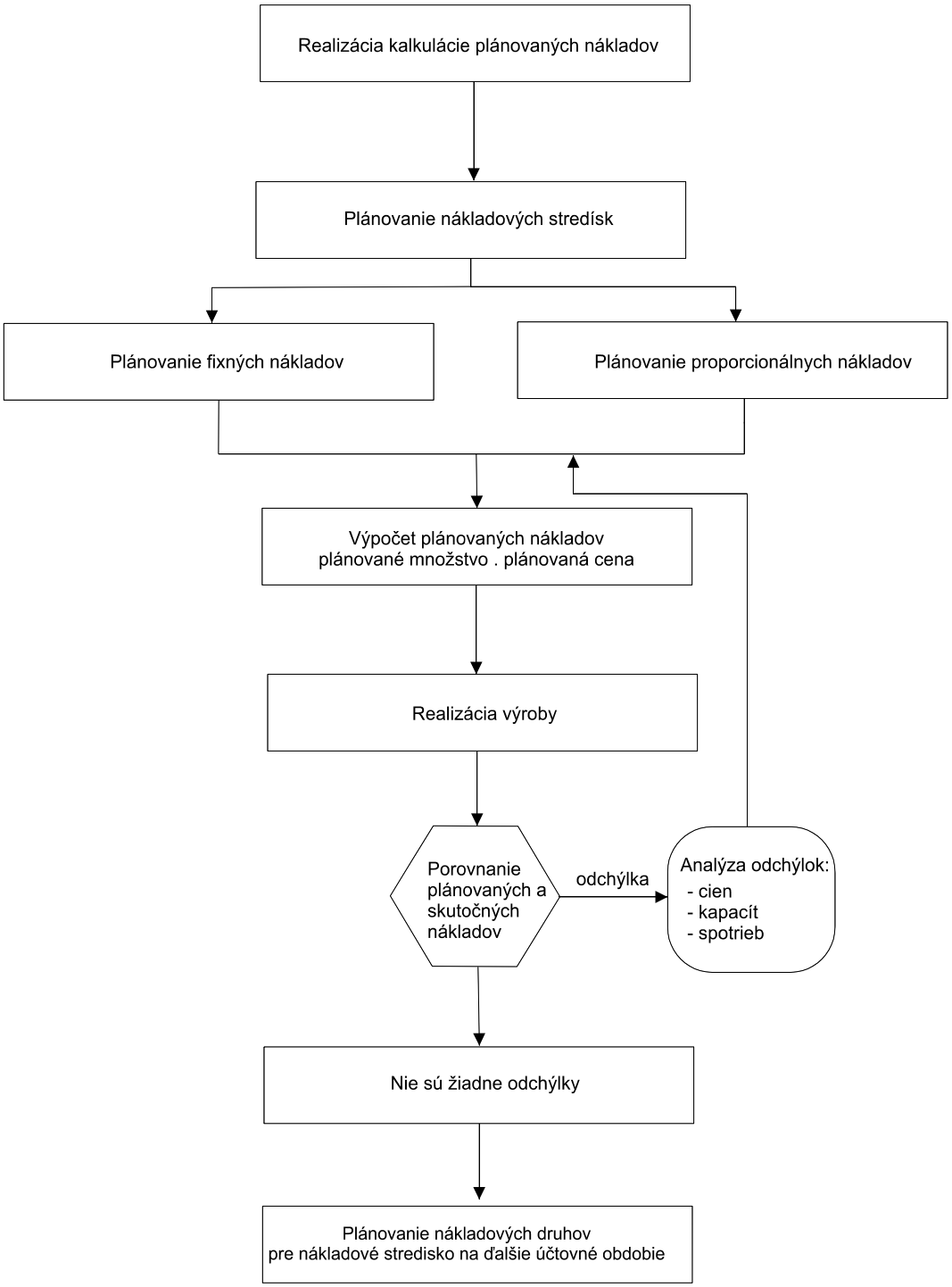
- Plánovanie obchodných činností sa zakladá na systéme integrovaných čiastkových plánov.
- Systematická príprava práce a dobre vypracovaný controlling pomáhajú pri plánovaní, stanovení a vyhodnocovaní získaných údajov.
- Jednotná vnútropodniková organizácia a efektívna štatistika prispieva k porovnávaniu aktuálneho prevádzkového výsledku s plánovanými hodnotami.
- Dôkladné druhové členenie nákladov a nákladových stredísk, rovnako ako efektívna výsledná kalkulácia skutočných nákladov sú nevyhnutným základom vnútropodnikového účtovníctva.
- Možnosti stanovenia základných údajov pre plánované hodnoty, napr. pracovnej analýzy, analýzy spotreby a vývoja cien a pod.

Stručne spomeniem niektoré významné nedostatky, ktoré má výsledná kalkulácia skutočných nákladov a kalkulácia operatívnych nákladov oproti kalkulácii plánovaných nákladov:
Výsledná kalkulácia skutočných nákladov stanovuje historické hodnoty, ktoré len úpravou výšky variabilných nákladov a vylúčením rastu cien v určitých medziach umožňuje kontrolu hospodárnosti nákladov.
Operatívna kalkulácia nákladov využíva tiež historické hodnoty, ktoré však predstavujú dlhodobý priemer získaný na základe ich normalizácie. Pri zodpovedajúcom objemovom prispôsobení sú k dispozícii možnosti porovnania s výslednou kalkuláciou skutočných nákladov, chýba však zohľadnenie zmien cien a vývoj nákladov v budúcnosti. Preto aj operatívna kalkulácia nákladov je len v obmedzenom rozsahu vhodným nástrojom ku kontrole nákladov.
Kalkulácia **plánovaných** nákladov sa snaží prekonať slabé stránky výslednej kalkulácie skutočných nákladov a operatívnej kalkulácie nákladov. Podstatou kalkulácie plánovaných nákladov je, že náklady pre nasledujúce účtovné obdobie sú vopred plánované a po realizácii výrobného procesu porovnávané objemovým prispôsobením, aby boli diferencovanou analýzou odchýlok, ktoré analyzujú hospodárske príčiny nadmernej a nedostatočnej úhrady nákladov. Porovnanie výslednej kalkulácie skutočných nákladov, operatívnej kalkulácie nákladov a kalkulácie plánovaných nákladov je znázornené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Porovnanie systémov jednotlivých kalkulácií nákladov

Kritériá	Výsledná kalkulácia skutočných nákladov	Kalkulácia operatívnych nákladov	Kalkulácia plánovaných nákladov
Kontrola hospodárnosti	len porovnávaním s predchádzajúcimi účtovnými obdobiami	normalizované priemerné hodnoty, lepšia porovnateľnosť	zahrnutie budúceho vývoja, problémom sú chyby v prognóze
Historické hodnoty pre nové plánovanie	áno	áno, ale normalizované	nie, vlastné plánovanie budúcnosti

Systém kalkulácie plánovaných nákladov využíva pevnú formu kalkulácie plánovaných nákladov, operatívnu formu kalkulácie plánovaných nákladov a tiež kalkuláciu plánovaných marginálnych nákladov. Obrázok 1 zachytáva systém kalkulácie plánovaných nákladov vo firme. Metódou pevnej kalkulácie plánovaných nákladov sú náklady plánované pre určité vyrobené množstvo a po realizácii výroby je vykonané porovnanie plánu so skutočnosťou. Prispôsobenie sa zmenám kapacity sa nevykonáva, a preto je tiež menej účelné rozdelenie nákladov na fixnú nákladovú položku a variabilnú nákladovú položku. Možnosti analýzy hospodárnosti sú teda silno obmedzené, a to je rozhodujúci nedostatok pevnej kalkulácie plánovaných nákladov. Metódou operatívnej kalkulácie plánovaných nákladov sú náklady nákladového strediska rozčlenené na fixné náklady a variabilné náklady. Po ukončení účtovného obdobia je porovnaná skutočná a plánovaná kapacita a spätne je ešte vykonané plánovanie kapacít podľa stavu skutočnej kapacity. Ak predpokladáme plánovanú výrobu tisíc jednotiek, ktorá bude realizovaná len z 80 percent, potom nasleduje zodpovedajúca úprava variabilných nákladov na skutočné množstvo osemsto jednotiek. Tieto variabilné náklady, ktoré sa menia vzhľadom ku skutočnej kapacite, sú spočítané s fixnými nákladmi. Súčet dáva prepočítané plánované náklady. Táto flexibilita, tzn. úprava plánovanej a skutočnej kapacity, poskytuje výborný spôsob analýzy odchýlok a ich príčin. Z tohto dôvodu je vo firmách operatívna kalkulácia plánovaných nákladov pri výhradnom využití kalkulácie plánovaných nákladov najviac rozšírená. Zatiaľ čo pevná a operatívne metóda kalkulácie plánovaných nákladov vychádza z celkových nákladov, metóda kalkulácie plánovaných marginálnych nákladov naproti tomu berie do úvahy len variabilné náklady. Fixné náklady sú do výsledku hospodárnosti firmy preberané celkovo ako blok. To znamená, že už nemôže byť vykonávaná kontrola odchýlok kapacity a kontrola nákladov sa obmedzuje len na analýzu odchýlok spotreby. Kalkulácia plánovaných marginálnych nákladov má tú výhodu, že predstavuje plynulý prechod k výpočtu príspevku na úhradu fixných nákladov na základe plánovaných a skutočných nákladov.



Obrázok 1 Systém kalkulácie plánovaných nákladov

ZÚČTOVACIE SADZY A ODCHÝLKY PLÁNOVANÝCH NÁKLADOV

Východiskovým bodom pre praktické využitie kalkulácie plánovaných nákladov je plánovanie nákladov pre nadchádzajúce účtovné obdobie, tvorba zúčtovacích sadzieb plánovaných nákladov, stanovenie zúčtovaných plánovaných nákladov a stanovenie odchýlok. Vysvetlím jednotlivé pojmy:

- Plánované náklady (Pn) – ide o vopred stanovené variabilné náklady a fixné náklady nákladového strediska, resp. firmy pri zakladaní plánovanej kapacity (Pk).
  Výpočet Pn = Vn + Fn.

- Zúčtovacia sadzba plánovaných nákladov (ZsPn) – udáva, koľko plánovaných nákladov na výrobnú jednotku musí byť vnútropodnikovo zúčtované.
  Výpočet ZsPn = Pn : Pk.

- Zúčtované plánované náklady (ZPn) – poskytujú informácie o tom, akými nákladmi boli skutočne vyrobené výrobky zaťažené. Náklady závisia na skutočnej kapacite (Skc). Výpočet ZPn = ZsPn . Skc.

- Prepočítané plánované náklady (PPn) – predstavujú plánované náklady, pri ktorých neexistuje odchýlka kapacity, pritom berú do úvahy variabilné jednotkové náklady (Vnj). Výpočet PPn = Fn + (Vnj . Skc).

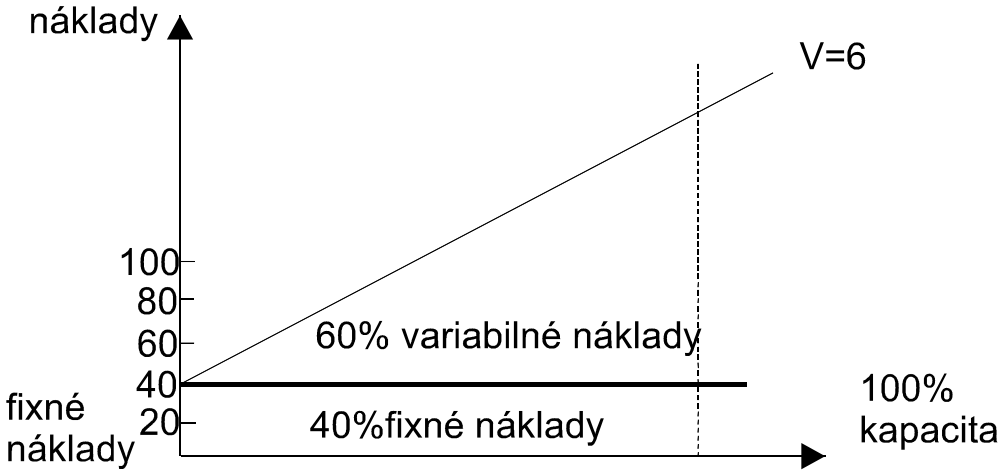
Kalkulácia plánovaných nákladov je v praxi často realizovaná pomocou variátorov, z ktorých niektoré spomeniem:

- Jednoduchý variátor (V). Variátor je číselná hodnota medzi 0 a 10, ktorá udáva, koľko percent nákladového druhu alebo úhrnu nákladov je variabilných. Pomer fixných a variabilných nákladov je stanovený pri určitej základnej plánovanej kapacite. Na základe tejto základne platí variátor ako konštanta pre všetky stupne kapacity a umožňuje výpočet plánovaných nákladov. Variátor je stanovený pomocou nasledujúceho vzorca:

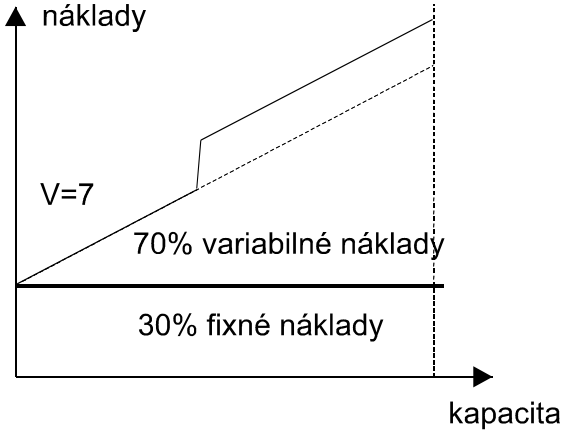
$$V = \frac{\text{variabilný podiel nákladov v € . 10}}{\text{celkové náklady}}$$

Napríklad variátor vo výške 6 znamená, že 60 % nákladového druhu predstavujú variabilné náklady a zostávajúcich 40 % predstavujú fixné náklady. Variátor vo výške 0 udáva, že neexistujú žiadne variabilné náklady, tzn., že všetky náklady sú fixné. Východisková úroveň variabilných nákladov je daná priamkou fixných nákladov. Využitie variátorov predpokladá lineárny priebeh nákladov. Len potom je možné jednoduché určenie a zodpovedajúce prispôsobenie požadovanému stavu kapacity. Grafické znázornenie variátora znázorňuje obrázok 2.

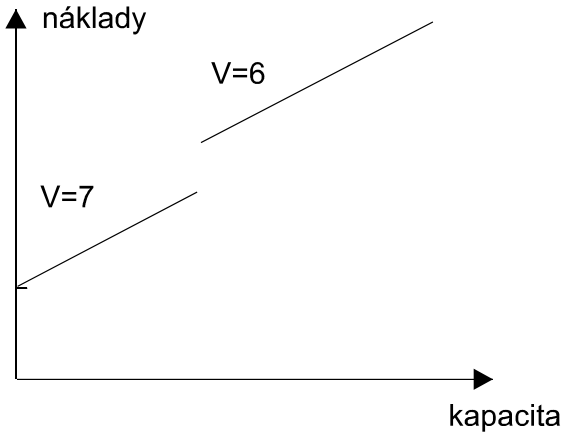
- Zvláštne formy variátorov. Variabilné náklady nemajú v praxi vždy proporcionálny priebeh, ale môžu sa pri zvýšení alebo znížení kapacity meniť. Napríklad: Skokový variátor (obrázok 3) naznačuje, že od určitej kapacity existuje skok fixných nákladov v dôsledku rozšírenia kapacity pri konštantnom priebehu rastu stupňa variátora. Lomený variátor (obrázok 4) znázorňuje od určitej úrovne kapacity pokles variabilných nákladov a nárast fixných nákladov. To sa potom prejavuje v hodnotách a sklone krivky.



Obrázok 2 Grafické znázornenie variátora vo výške 6



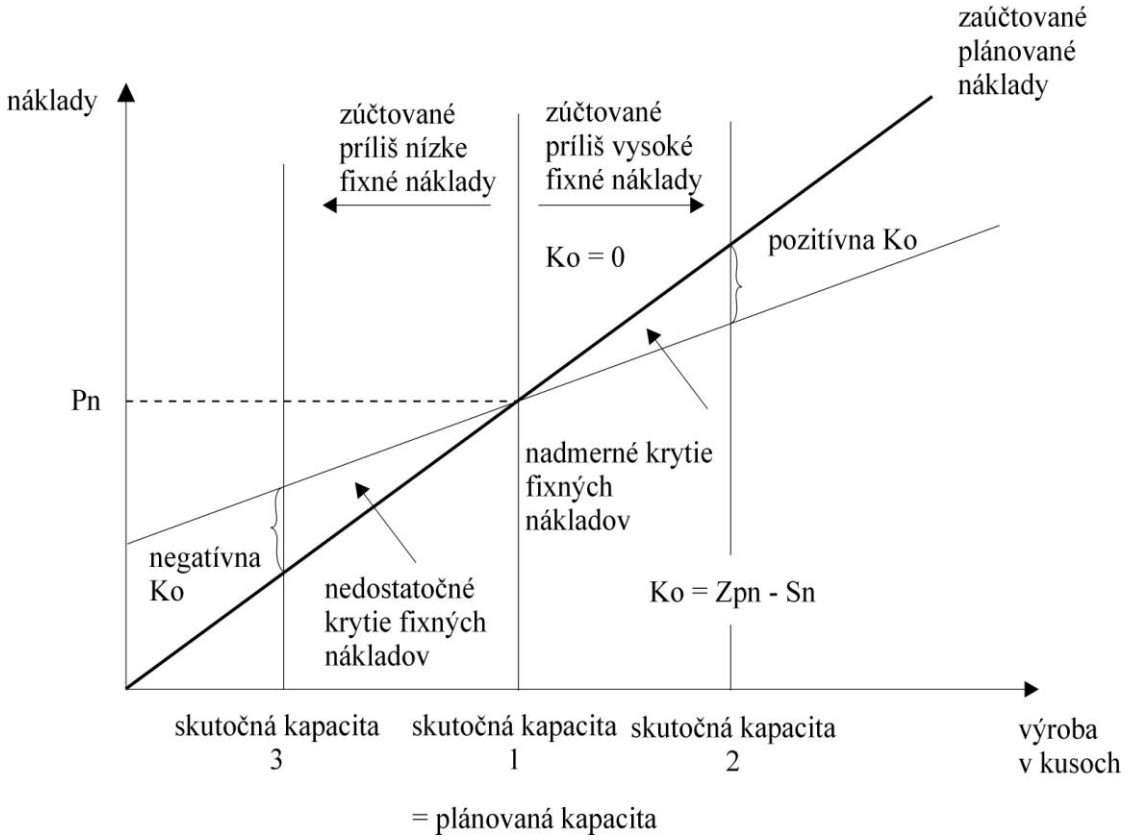
Obrázok 3 Skokový variátor



Obrázok 4 Lomený variátor

Po vykonaní kalkulácie plánovaných nákladov nasleduje diferencovaná analýza odchýlok týkajúcich sa cien, kapacity a spotreby proporcionálnych nákladov a príležitostne tiež eventuálny prieskum intenzity odchýlok, ktorý ale nerozoberám z priestorových dôvodov. Cenové odchýlky (Co) predstavujú rozdiel plánovaných a skutočných cien. Zmena kapacity a tým použité množstvo výrobných faktorov nie sú zohľadnené. Daná rozdielnosť vykazuje cenové odchýlky na báze plánovaného množstva. Rovnaký výpočet je možný tiež na základe skutočného množstva, a to zvlášť vtedy, pokiaľ existuje odchýlka kapacity k eliminácii vplyvov cenových zmien z nasledujúcich analýz. Cenová odchýlka potom ukazuje nákladovú diferenciáciu na základe skutočnej spotreby pri skutočnej kapacite. Kapacitné odchýlky (Ko) predstavujú vyššiu a nižšiu kapacitu vzhľadom k plánovanej kapacite. Výpočet – Ko = ZPn – PPn. Kapacitná odchýlka vždy zobrazuje rozsah fixných nákladov, ktoré sa odchyľujú nahor, resp. nadol v porovnaní s plánovanou kapacitou. Odchýlky spotreby (Os) predstavujú rozdiel medzi prepočítanými plánovanými nákladmi a skutočnými nákladmi (Sn). Celkové odchýlky (Cko) vypočítame ako súčet odchýlok cien, kapacity a spotreby. Nákladové grafy podporujú výpočtové riešenia a graficky znázorňujú analýzu odchýlok kapacít a spotreby. Grafické znázornenie odchýlok kapacít zachytáva obrázok 5, ktorý znázorňuje priamky prepočítaných plánovaných nákladov a zúčtovaných plánovaných nákladov. Prepočítané plánované náklady ležia prirodzene na priamke plánovaných nákladov, ktorá nadväzuje na bod úrovne priebehu fixných nákladov. Priamku zúčtovaných plánovaných nákladov pretína v bode plánovanej kapacity a plánovaných nákladov. Zúčtované plánované náklady vychádzajú zo začiatku, čo

je nepochybne výpočtovo správne, pretože pri nulovej skutočnej kapacite je výsledok kapacity a zúčtovacej sadzby plánovaných nákladov rovnako nula; pri tejto úrovni kapacity sú však tiež fixné náklady v plnej výške. Týmto nie je toto čisto výpočtové odôvodnenie v praxi obhájené, čo však význam kalkulácie plánovaných nákladov natoľko neobmedzuje, pretože význam majú spravidla len také odchýlky, ktoré sú v blízkosti plánovanej kapacity.



Obrázok 5 Kapacitné odchýlky

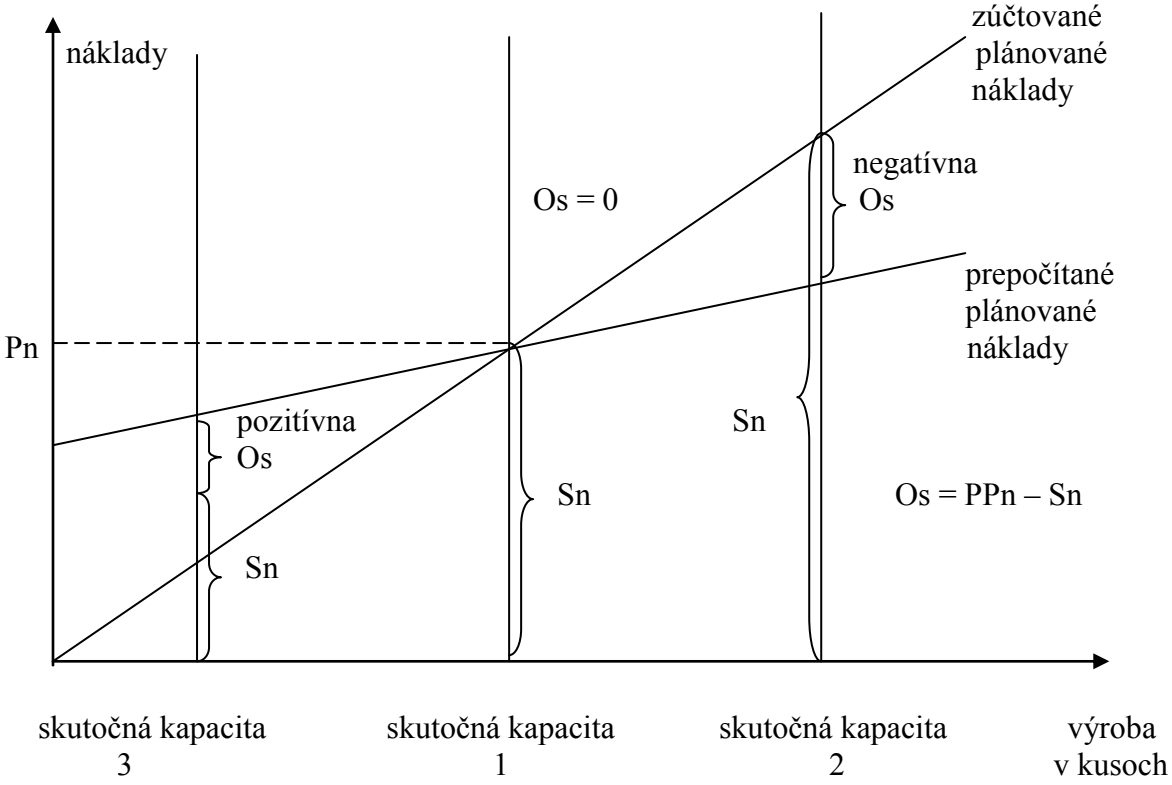
Obrázok zachytáva v podstate tri možné situácie kapacitnej odchýlky:

- Kapacitná odchýlka **neexistuje** 1. Skutočná kapacita je identická s plánovanou kapacitou. Sú zúčtované tiež fixné náklady, ktoré boli vopred plánovane stanovené.
- Kapacitná odchýlka je daná **pozitívne** 2. Rozdiel zúčtovaných plánovaných nákladov a prepočítaných plánovaných nákladov udáva rozsah daných fixných nákladov, ktoré boli zúčtované naviac.
- Kapacitná odchýlka je daná **negatívne** 3. Priamka prepočítaných plánovaných nákladov leží cez zúčtované plánované náklady. Rozdiel ukazuje, koľko fixných nákladov nemohlo byť zúčtovaných v dôsledku nižšieho využitia kapacity.

Grafické znázornenie odchýlok spotreby znázorňuje obrázok 6. V praxi sú celkom možné tri formy odchýlok spotreby:

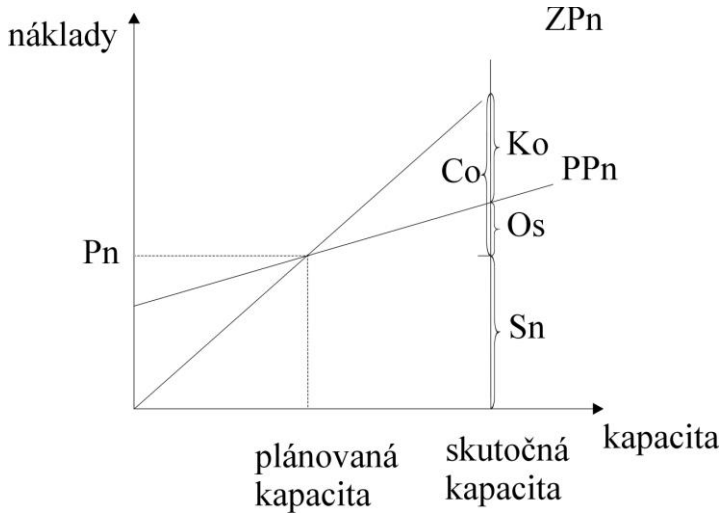
- Ak sú skutočné náklady pri skutočnej kapacite rovnaké s prepočítanými plánovanými nákladmi, potom **neexistuje** odchýlka spotreby Realizáciu výroby v tomto prípade spôsobujú práve plánované náklady.
- Existenciu **negatívnej** odchýlky spotreby 2 zapríčinilo to, že bolo spotrebovaných viacej skutočných nákladov, ako boli plánované prepočítané plánované náklady pri skutočnej kapacite. Nastalo nedostatočné krytie proporcionálnych nákladov.

- Existenciu **pozitívnej** odchýlky spotreby 3 zapríčinilo to, že náklady boli nižšie, ako boli plánované pri skutočnej kapacite. O tom informuje pozitívny rozdiel prepočítaných plánovaných nákladov a skutočných nákladov.

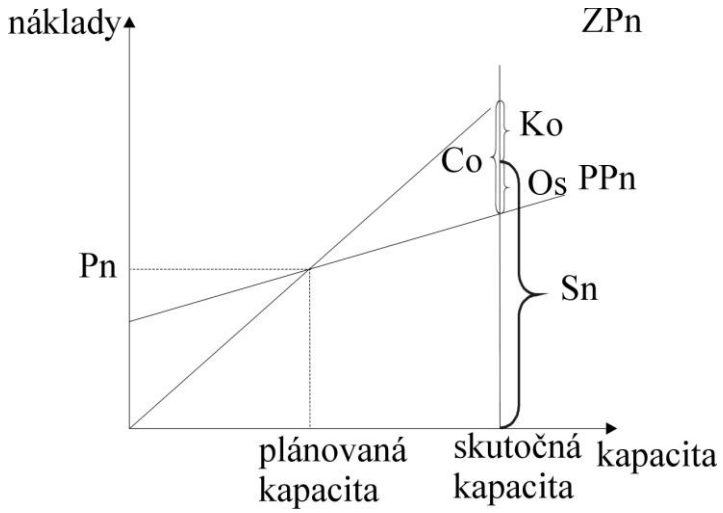


Obrázok 6 Odchýlky spotreby v troch možných formách

V rámci celkovej odchýlky obmedzenej na odchýlku kapacity a odchýlku spotreby sú v praxi možné dva základné prípady: odchýlky sa vyvíjajú **zhodne** (obrázok 7), alebo **protichodne** (obrázok 8). Napríklad pozitívna odchýlka kapacity a pozitívna odchýlka spotreby môžu ako súčet dávať celkovú odchýlku. Je však možné, že existuje pozitívna odchýlka kapacity a negatívna odchýlka spotreby, takže rozdiel obidvoch dáva celkovú odchýlku.



Obrázok 7 Zhodný vývoj odchýlky kapacity a odchýlky spotreby



Obrázok 8 Protichodný vývoj odchýlky kapacity a odchýlky spotreby

VÝHODY A NEVÝHODY KALKULÁCIE PLÁNOVANÝCH NÁKLADOV

Výhody kalkulácie plánovaných nákladov spočívajú hlavne v nasledujúcich skutočnostiach:

- Kalkulácia plánovaných nákladov sa stáva nosným prvkom celkového firemného plánovania. Za každé nákladové stredisko sú plánované, evidované a vyhodnocované fixné náklady a variabilné náklady. Hospodárnosť a produktivita pritom predstavujú porovnávacie meradlo. Tento postup umožňuje predpoveď úspešnosti podnikateľskej činnosti.
- Vedúci nákladových stredísk obdržia jasné úkolové normy, ktorých dodržiavanie je priebežne kontrolované porovnávaním plánu so skutočnosťou. Výkony vedúcich nákladových stredísk a hospodárnosť nákladov nákladového strediska sa tak stávajú merateľné.
- Direfencovaná analýza odchýlok eliminuje v rámci operatívnej kalkulácie plánovaných nákladov predovšetkým kolísanie kapacity a umožňuje tak dobrú interpretáciu odchýlok kapacity a spotreby.

Všetky uvedené výhody odôvodňujú tvrdenie, že efektívna kalkulácia plánovaných nákladov môže predstavovať účinný **riadiaci**, **rozhodovací** a **kontrolný** nástroj pre vedenie firmy.
Nevýhody kalkulácie plánovaných nákladov môžem posudzovať s ohľadom na nasledujúce skutočnosti:

- Rozčlenenie na fixné a variabilné nákladové položky nie je predovšetkým v oblasti zmiešaných nákladov cez predchádzajúce popísané metódy bezproblémové. Kvalitu tohto procesu skôr výrazne ovplyvňuje vypovedajúca schopnosť analýza odchýlok.
- V praxi je delenie plánovaných nákladov nákladového strediska plánovaným množstvom stanovená zúčtovacia sadzba plánovaných nákladov. To je pri kapacitnej odchýlke problematické, pretože pri vysokej kapacite je zúčtovaných príliš veľa fixných nákladov a pri nízkej kapacite naopak, je zúčtovaných.

ZÁVER

Na základe uvedeného sa dá konštatovať, že implementácia metódy kalkulácie plánovaných nákladov, jej prepojenie a následné využitie formou controllingu na tvorbu podkladov pre vrcholové vedenie firmy je jednoznačnou podmienkou pre dôslednú kontrolu nákladov ako

východisko pre optimálne rozhodovanie a riadenie firmy. K tomu je však potrebné zabezpečiť reálnu tvorbu plánov firmy a ich priebežné hodnotenie.
Na základe praktických skúseností s realizáciou metódy kalkulovania plánovaných nákladov som zistil, že efektívne využitie metódy kalkulácie plánovaných nákladov pri podpore **rozhodovania** vyžaduje od vrcholového vedenia firmy:

- Vytvoriť stratégiu tak, aby metóda bola jasne definovaná pre všetky firemné procesy.
- Informovať o cieľoch stratégie metódy pracovníkov v celej firme.
- Hodnotiť prijatú metódu kalkulácie.
- Sledovať v reálnom čase vývoj strategických faktorov (ceny vstupov, inováciu výrobkov a pod.), ktoré sú kľúčové pre úspech metódy.
- Oznamovať údaje o výsledkoch a priebehu výkonnosti hlavným zainteresovaným partnerom vo firme a zaznamenávať ich spätnú väzbu.

V súčasnom prostredí globalizácie trhov a zvyšovaní konkurencie sa efektívny kalkulačný a controllingový systém stáva konkurenčnou výhodou, nakoľko umožňuje pružné reakcie (flexibilitu) manažmentu firmy na vzniknuté situácie. Praktici odporúčajú manažmentu podnikov sledovať inovačné trendy v oblasti kalkulácií. Tieto trendy reagujú na zmenu ekonomických podmienok podnikania a umožňujú podnikom vyhotovovať kalkulácie adekvátne zmeneným podmienkam.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. KAPLAN, R. – COOPER, R.: *Cost and Effect*: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Harvard Business School Press 1998. ISBN 0875847889.

2. LANG, H.: *Manažérské účetnictví – teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck 2005. 216 s. ISBN 80-7179-419-8.

3. MACÍK, K.: *Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu*. Praha: Montanex 1999. 233 s. ISBN 80-7225-002-7.

4. POPESKO, B.: *Moderní metody řízení nákladů*. Jak dosáhnout efektívního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada Publishing 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

5. SERINA, P.: *Manažérske náklady vo firme*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2006. 144 s. ISBN 80-225-2177-9.

6. SERINA,P.: *Kalkulácia nákladov na kalkulačnú jednotku na základe plánu*. In : Foltínová, A. a kol.: Nákladový controlling. Bratislava : Sprint 2007. s. 186-201. ISBN 978-80-89085-70-5.

Herausforderungen für die Unternehmen bei der Umstellung der Rechnungslegung von HGB auf IFRS

Challenges facing businesses in the reorganization of accounting from HGB to IFRS

Dennis Schmidt

KEY WORDS

Bilanzrichtliniengesetz	Accounting Directive Law
Bilanzsrechtsmodernisierungsgesetz	Accounting Law Reform Act
Generally Accepted Accounting Principles Generally	Accepted Accounting Principles
Handelsgesetzbuch	Commercial Code
International Financial Reporting Standards	International Financial Reporting Standards

JEL CLASSIFICATION M4

ABSTRAKT

In den nachfolgenden Ausführungen sollen, neben der historischen Entstehung der Rechnungslegung, die aktuellen Entwicklungen dargestellt werden. Dabei soll besonderes Augenmerk sowohl auf die Rechnungslegungsrichtlinien des HGB einschließlich der jüngsten Veränderungen des Bilanzsrechtsmodernisierungsgesetz (BilMOG) als auch auf die International Financial Reporting Standards (IFRS) gelegt werden.

The following discussion contains, besides the historical development of accounting, the current development. Particular attention is to both the accounting guidelines of the Commercial Code, including the recent changes in the accounting law (BilMoG) will be added as well as the International Financial Reporting Standards (IFRS).

1 EINLEITUNG

Sowohl die deutschen Rechnungslegungsgrundsätze als auch das deutsche Bilanzrecht haben in den letzten Jahren tiefgreifende Veränderungen erfahren. Die Ursachen hierfür sind zum einen die Globalisierung der Kapitalmärkte und und zum anderen die Verpflichtung der Europäischen Kommission, die Konzernabschlüsse von kapitalmarktorientierten Unternehmen in der Europäischen Union (EU) durch die EU-Verordnung 1606/2002 nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) zu erstellen.[1] Als kapitalmarktorientiert gelten in diesem Zusammenhang Unternehmen, die Aktien oder Anleihen an einer Börse handeln lassen. Spezifische Börsenvorschriften fordern Jahresabschlüsse nach IFRS oder US-GAAP um, beispielsweise, in dem so genannten Prime Standard notiert werden zu können.
Infolgedessen finden verpflichtende oder freiwillige Umstellungen von HGB auf IFRS in Unternehmen immer häufiger statt.
Diese Arbeit soll einen kleinen Einblick über die Bedeutung und Gründe zur Umstellung von HGB auf IFRS auch für nicht verpflichtende Unternehmen geben.
Im Anschluss an den Einführungsteil befasst sich der zweite Abschnitt mit der Bedeutung der Rechnungslegung und der historischen Entwicklung von HGB und IFRS.
Inhalt des dritten Kapitels ist eine kurze Darstellung des HGB und der IFRS sowie deren Gemeinsamkeiten und Besonderheiten.
Auf Grundlage dieser allgemeinen Bilanzierungsrichtlinien soll im 4. Kapitel auf die Notwendigkeit der nationalen Rechnungslegung bis hin zu den IFRS eingegangen werden. Im Mittelpunkt steht dabei der Nutzen einer internationalen Rechnungslegung für die Wirtschaft.
Das abschließende 5. Kapitel befasst sich schließlich mit den noch notwendigen Veränderungen um einheitliche, globale Rechnungslegungsvorschriften zu erreichen.

2 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER RECHNUNGSLEGUNG

2.1 DIE BEDEUTUNG DER RECHNUNGSLEGUNG

Der Handel diente ursprünglich dazu, Güter zu beschaffen, die man selbst nicht herstellen konnte (Tauschhandel). Mit der Einführung der Währung entwickelte sich der Beruf des Kaufmanns, der Waren an einer Stelle günstig einkaufte, um sie an einer anderen Stelle teuer zu verkaufen. Der Handelserfolg war hier am ausreichenden Vorhandensein von Währung abzulesen. Außerdem musste der Kaufmann offene Forderungen und Verbindlichkeiten verwalten oder auch seine Liquidität sicherstellen. All dies erforderte zur Planung und Steuerung die laufende Messung seines Handelserfolgs und damit die Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle. Das System der doppelten Buchführung wurde dabei im 14. Jahrhundert von italienischen Kaufleuten erfunden. Unternehmen versuchen seit jeher die Ergebnisse ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit für sich selbst und andere transparent zu machen.[2] Diese Aufgabe hat heute das Rechnungswesen eines Unternehmens. Dabei lässt sich das interne, das der Eigeninformation des Unternehmers dient, von dem externen Rechnungswesen, das an Personen/Institutionen außerhalb des Unternehmens gerichtet ist, voneinander abgrenzen. Die Rechnungslegung umfasst dabei viele verschiedene Arten und Aufbereitungen von Informationen.[3] Die Rechnungslegung ist letztlich der Inbegriff zahlenmäßiger Abbildungen von Geschehenem, Vorhandenem oder Künftigem.[4]

---

[1] Vgl. Wagenhofer, A. (2005), Internationale Rechnungslegungsstandards-IAS/IFRS, S.1.
[2] Vgl. Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S
[3] Vgl. Pellens, B./ Fülbier, R./Gassen , J., Internationale Rechnungslegung, 2004, S. 2
[4] Vgl. Schneider D. Betriebswirtschaftlehre, Band 2, Rechnungswesen, 2. Aufl. München 1997

Obwohl sich das Rechenwerk in den verschiedenen Ländern über die Jahrhunderte unterschiedlich entwickelte hatte, dürfte die Rechnungslegung heute weltweit auf der selben Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung basieren.[5]
Die Bilanz beschreibt dabei auf einen Stichtag bezogen auf der Aktivseite alle Vermögensgegenstände (Kapitalverwendung) und auf der Passivseite die Verbindlichkeiten (Kapitalherkunft).[6] Die GuV zeigt die Veränderung dieser Bestände in Form von Stromgrößen auf, den so genannten Aufwendungen und Erträgen.[7] Dabei ist die primäre Aufgabe der Rechnungslegung die Information verschiedener Interessengruppen wie z.B. Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten und der Staat. Diese Adressaten sind an der zukünftigen Lage des Unternehmens interessiert.

2.2 DIE HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES HGB

Die deutsche Rechnungslegung ist traditionell im HGB (Handelsgesetzbuch) geregelt. Die Regelungen zur Messung und zum Ausweis des Handelserfolgs für Deutschland ist am 01. Januar 1900 im Handelsgesetzbuch in Kraft getreten. Das dritte Buch des HGB ist das Handelbilanzrecht. Die dort geregelten Vorschriften beruhen auf dem Bilanzrichtliniengesetz vom 12. Dezember 1985. Das Bilanzrichtliniengesetz bildet die Grundlage für den Jahresabschluss. Im Gegensatz zum Steuerrecht gab es in diesem Rechtsgebiet bisher nur sehr wenige, dafür aber grundsätzliche, Veränderungen. Dazu gehören insbesondere die Aktiengesetz-Reformen von 1937 und 1969 sowie das Bilanzrichtliniengesetz von 1985 und die damit einhergehende Einarbeitung der 4., 7. und 8. EU - Richtlinie in das HGB.[8] Das Bilanzrichtliniengesetz vom 12. Dezember 1985 hat dabei eine Reihe von Detailproblemen gelöst und sogar einige Elemente anderer Rechnungslegungssysteme, im Zuge der EU – Harmonisierung, übernommen. Insgesamt blieb das HGB jedoch sehr den deutschen traditionellen Rechnungslegungsvorschriften, insbesondere dem Gläubigerschutz, behaftet. Erst seit 2010 erfährt die deutsche Rechnungslegung mit dem Bilanzsrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) umfangreiche Veränderungen. Ein Schwerpunkt der Reform liegt in der Deregulierung und Kostensenkung zugunsten kleiner und mittlerer Unternehmen. In diesem Zusammenhang sollen Einzelkaufleute, die nur einen „kleinen“ Geschäftsbetrieb Erleichterungen haben.[9] Ein anderes Anliegen des BilMoG liegt an einer verbesserten Aussagekraft des handelsrechtlichen Jahresabschluss.

2.3 DIE HISTORISCHE ENTWICKLUNG VON IFRS

Die IASC (International Accounting Standards Committee) das Vorgängergremium der IASB (International Accounting Standards Board), wurde 1973 in London gegründet.[10] Es handelt sich hierbei um eine unabhängige privatwirtschaftliche Organisation, deren finanzielle Basis auf Spenden und Beiträge der Mitglieder beruht. Als Gründungsländer lassen sich hier Australien, Großbritannien, Irland, Kanada, Frankreich, Mexiko, die Niederlande, Japan und Deutschland festhalten.[11] Wesentliches Ziel der IASB ist die Vereinheitlichung in den weltweit von Unternehmen und anderen Organisationen bei Jahresabschlüssen benutzten Rechnungslegungsvorschriften.[12]

---

[5] Vgl. Pellens, B./ Fülbier, R./Gassen , J., Internationale Rechnungslegung, 2004, S. 3
[6] Vgl. Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 519
[7] Vgl. Pellens, B./ Fülbier, R./Gassen , J., Internationale Rechnungslegung, 2004, S. 3
[8] Vgl. Pellens, B./ Fülbier, R./Gassen , J., Internationale Rechnungslegung, 2004, S. 45
[9] http://www2.nwb.de/portal/content/ir/beitraege/beitrag_831296.aspx
[10] http://www.standardsetter.de/drsc/docs/iasb_about.html
[11] http://de.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Committee
[12] http://www.standardsetter.de/drsc/docs/iasb_about.html

Aufgrund des primären Ziels der Vereinheitlichung sind Kompromisse zwischen den unterschiedlichen nationalen Auffassungen zur Konsensfindung unumgänglich.[13]
Bei der Reorganisation der letzten Jahre orientiert man sich sehr stark an der Struktur des amerikanischen Standardsetters.[14]
Als Ausdruck der Neuausrichtung entschied das FASB in 2001, dass die zukünftigen zu erstellenden internationalen Rechnungslegungsstandards als IFRS (International Financial Reporting Standards) zu bezeichnen und numerisch neu beginnen, sind. Die bisher verabschiedeten IAS (International Accounting Standards) behalten weiterhin ihre Gültigkeit.
Das IASB sieht sich heute als globaler Standardsetter.[15] Dem IASB obliegt die Verabschiedung der Standards und Interpretationen und es pflegt Kontakte zu nationalen Rechnungslegungsinstitutionen.[16]
Die IAS Verordnung EC 1606/2002 wurde am 19. Juli 2002 durch das Europäische Parlament verabschiedet. Daraus ergeben sich für die EU - Mitgliedsländer Veränderungen in der Rechnungslegung.[17] Ziel des Europäischen Parlaments ist es dabei, eine Verbesserung der Funktionsweise der Binnenmärkte durch einheitliche Rechnungslegungsstandards zu erreichen.[18]

3 DIE BILANZIERUNG VON HGB UND IFRS

3.1 DIE RECHNUNGSLEGUNG NACH HGB

Gemeinsame Grundlage aller bilanzierungspflichtigen Unternehmen in Deutschland bilden die §§ 238 ff HGB.[19]
Das Handelsgesetzbuch legt dabei fest, welche Bestandteile ein Jahresabschluss haben muss:

- Bilanz
- Gewinn und Verlustrechnung
- Lagebericht (Kapitalgesellschaften)
- Anhang (Kapitalgesellschaften)

Die Regelungen schreiben zum Beispiel dabei vor, wie eine Gewinn- und Verlustrechnung und eine Bilanz gegliedert ist sowie welche Bewertungsvorschriften angewendet werden dürfen. Die Bilanzgliederung soll dabei Bilanzklarheit und Übersichtlichkeit vermitteln.[20]
Auf der Aktivseite dominiert die Gliederung des Vermögens nach dem Liquiditätsprinzip, auf der Passivseite stehen dagegen die Rechtsverhältnisse als Gliederungskriterium (Eigen- und Fremdkapital) im Vordergrund.[21] Der Jahresabschluss ist nach § 243 HGB nach den GoB (Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung) aufzustellen.[22] Die GoB sind ein unbestimmter Rechtsbegriff. Ihre Bedeutung ergibt sich aus dem HGB. Nach § 238 Abs. 1 HGB gilt für alle Unternehmungen, dass jeder Kaufmann verpflichtet ist, Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seine Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ersichtlich zu machen.[23] Der Jahresabschluss hat nach § 264 II HGB unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen

---

[13] Vgl. Pellens, B./ Fülbier, R./Gassen , J., Internationale Rechnungslegung, 2004, S. 74
[14] Vgl. Pellens, B./ Fülbier, R./Gassen , J., Internationale Rechnungslegung, 2004, S. 76
[15] Vgl. Pellens, B./ Fülbier, R./Gassen , J., Internationale Rechnungslegung, 2004, S. 80
[16] http://www.standardsetter.de/drsc/docs/iasb_about.html
[17] http://europa.eu.int/comm/internal_market/accounting/ias_de.htm#2002_1606
[18] Vgl. Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 Des Europäischen Parlaments und des Rates von 19. Juli 2002
[19] Vgl. Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 538
[20] HGB, § 265 Buchführungspflicht, S. 61
[21] Vgl. Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 544
[22] HGB, § 243 Aufstellungsgrundsatz, S. 55
[23] HGB, § 238 Buchführungspflicht, S. 53

entsprechendes Bild des Unternehmens zu vermitteln.[24] Wie bereits oben erwähnt, sind die GoB zwar allgemein anerkannt, aber nirgends ausführlich verbindlich festgeschrieben. Sie sind deshalb nicht einklagbar, sondern nur durch die Adressaten der Buchhaltung erzwingbar. So kann beispielsweise das Finanzamt bei einer Betriebsprüfung die Buchhaltung verwerfen, wenn sie nicht den GoB entspricht. Im Gegensatz zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung existieren noch die kodifizierten Grundsätze.
Zu den wichtigsten kodifizierten Grundsätzen zählen zum Beispiel:

- Grundsatz der Dokumentation
- Grundsatz der Rechenschaft
- Grundsatz der Wahrheit
- Grundsatz der Vollständigkeit
- Grundsatz der Angrenzung
- Realisierungsprinzip
- Imparitätsprinzip
- Grundsatz der Stetigkeit

Selbstverständlich müssen auch diese Grundsätze bereits bei der laufenden Buchhaltung beachtet werden. Die endgültige Bewertung und der endgültige Bilanzausweis aller Wirtschaftsgüter erfolgt jedoch erst im Rahmen von Inventur beziehungsweise Jahresabschlusserstellung.

3.2 DIE RECHNUNGSLEGUNG NACH IFRS

Die Grundsätze der Rechnungslegung nach IFRS sind im Regelwerk aus dem Jahr 1989 geregelt. Diese Regelungen nach IFRS bestehen aus drei Teilbereichen, dem Framework, den einzelnen Standards und den Interpretationen.
Das Framework (Rahmenkonzept) kann man als das Gegenstück zu den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung im HGB“ bezeichnen.[25]
Da der Regelungsumfang des HGB deutlich geringer ist als jener der IFRS, sind die GoB viel weitgehender als das Rahmenkonzept.[26] Das Framework enthält zunächst die allgemeinen Definitionen und Zielsetzungen der Rechnungslegung nach IFRS.
Ziel des Jahresabschlusses ist es, den Abschlussadressaten entscheidungsrelevante Informationen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu vermitteln.[27]
Ein Jahresabschluss (Financial Statements) muss im Regelfall die folgende Elemente enthalten:[28]

- Bilanz (balance sheet)
- Gewinn- und Verlustrechung (income statement)
- Eigenkapitalveränderung (statement of changes in equity)
- Kapitalflussrechnung (statement of cash flows)
- Anhang (notes)
- Segmentbericht (segment report)

Eine Reihenfolge der Bilanzpositionen wird dabei nicht vorgeschrieben, allerdings hat sich, ähnlich dem HGB, eine Kategorisierung nach langfristigen und kurzfristigen Positionen bzw. nach der Liquidität durchgesetzt.[29]

---

[24] HGB, § 264 Pflicht zur Aufstellung, S. 61
[25] Vgl. IFRS (Framework)
[26] Vgl. Beck’scher Bilanzkommentar 5. Aufl. § 243 Tz. 133
[27] Vgl. IFRS (Framework .9 und .12) 5. Anhang , S. 20
[28] Vgl. IFRS (Framework .7 und .21) 5. Anhang , S. 20 und IAS 1.8
[29] Vgl. IAS 1.51 und IAS 1.71

3.2.1 DIE GRUNDLAGEN UND PRINZIPIEN DER IFRS

Die Bilanz nach IFRS besteht aus den Vermögenswerten (assets), aus den Schulden (liabilities) und aus dem Eigenkapital (equity). Der deutsche Begriff Aktiva entspricht also den "assets". Dagegen lässt sich die Passivseite mit "liabilities and equity" übersetzen.
Der Vermögenswert (asset) stellt sich als eine Ressource im Verfügungsbereich des Unternehmens dar. Die Schuld (liability) ist eine Verpflichtung aus Ergebnissen der Vergangenheit, deren Erfüllung einen Abfluss von Ressourcen erfordert. Der Begriff "equity" entspricht dem Eigenkapital nach HGB und lässt sich als Restbetrag der Vermögenswerte abzüglich aller Schulden definieren.
Nach IAS1 sind zwei folgende Basisgrundsätze definiert worden.

1. Die Annahme der Unternehmensfortführung („going concern principle")[30]
2. Die periodengerechte Erfolgsermittlung („accrual basis of accounting")[31]

Diese Grundsätze werden im Framework durch sogenannte qualitative Zusatzanforderungen an die Rechnungslegung ergänzt.
Darüber hinausgehend gibt es weitere Grundsätze der Rechnungslegung, die weitgehend den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung im Sinne des HGB entsprechen.
Zu den wichtigsten zählen dabei:

- Unterstandability: Der Abschluss muss nach diesem Prinzip klar, deutlich und verständlich für einen fachkundigen Bilanzleser sein.[32]
- Relevance: Es sind nur entscheidungsrelevante Informationen zu verwenden und zu verarbeiten. Zu dieser Anforderung gehört als ein weiteres wichtiges Kriterium die Wesentlichkeit der zu verarbeitenden Information (materiality).[33]
- Reliability, faithful, neutrality: Die Informationen müssen zuverlässig, glaubwürdig und neutral sein. Weiterhin gilt „Substance over form", d. h. nicht die rechtliche, sondern die wirtschaftliche Betrachtungsweise ist maßgeblich.[34]
- Completeness, Comparablility: Die Informationen sind vollständig und vergleichbar darzustellen.[35]

3.2.2 ALLGEMEINE BEWERTUNGSPRINZIPIEN VON IFRS

Die Bewertung nach IFRS folgt, wie auch nach HGB, grundsätzlich dem Anschaffungskostenprinzip ("historical cost principle"). Eine Bewertung nach dem Verkehrswert ist für bestimmte Wertpapiere oder für Argar- und Bergbauprodukte zwingend vorgesehen, wenn diese in der Branche üblicherweise zum Verkehrswert angesetzt werden.[36]
Das Realisierungsprinzip ("rewence recognition principle"), welches in der deutschen Rechnungslegung sehr stark verankert ist, wird nicht gesondert erwähnt. Erträge und Aufwendungen ergeben sich indirekt aus dem Ansatz und der Bewertung von Vermögen und Schulden.[37] Ein bekannter Grundsatz der internationalen Rechnungslegung ist das "true- and fair- view – Princip".[38] Dieses Prinzip soll einerseits die Investoren schützen und andererseits das Interesse der Investoren und Aktionäre wecken.

---

[30] Vgl. IFRS (Framework .23) 5. Anhang , S. 23
[31] Vgl. IFRS (Framework. 22) 5. Anhang , S. 23
[32] Vgl. IFRS (Framework. 25) 5. Anhang , S. 24-26
[33] Vgl. IFRS (Framework. 26 - .30) 5. Anhang , S. 24-26
[34] Vgl. IFRS (Framework. 31 - .36) 5. Anhang , S. 24-26
[35] Vgl. IFRS (Framework .38) 5. Anhang , S. 24-26
[36] Vgl. IAS 41.13
[37] Vgl. IFRS (Framework .74) 5. Anhang , S. 32
[38] Vgl. IFRS (Framework .46) 5. Anhang , S. 27

3.3 DIE GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE VON HGB UND IFRS

Zwischen der Rechnungslegung nach HGB und IAS gibt es zahlreiche Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Der vorrangige Zweck der Rechnungslegung nach dem HGB dient dem Gläubigerschutz und der Kapitalerhaltung. Die Hauptadressaten sind somit die Fremdkapitalgeber des Unternehmens. Diese Informationen werden demzufolge kreditorientiert dargestellt. Das Vorsichtsprinzip des HGB führt in der Regel dazu, dass die Ertrags- und Vermögenswerte eher zu niedrig und Aufwendungen und Schulden eher zu hoch dargestellt werden.
Die Rechnungslegung nach IFRS dient vorrangig dem Investorenschutz. Im Gegensatz zum HGB sind hier die Eigenkapitalgeber als Investoren gemeint. Die Erfolge sollten dementsprechend periodengerecht ausgewiesen und die notwendigen Informationen für die wirtschaftlichen Entscheidungen bereitgestellt werden. Alle anderen Ziele werden dieser Aufgabe untergeordnet. Das Prinzip der "true- and fair- view – presentation" sichert dabei die Entscheidungsrelevanz der Informationen und soll dabei einerseits die Investoren schützen und andererseits das Interesse der Investoren wecken. Das Vorsichtsprinzip, welches sehr stark im HGB verankert ist, tritt dabei in den Hintergrund.
Um Annäherungen des HGB an die Rechnungslegung von IFRS zu erzielen, wurde mit Wirkung zum 01.01.2010 die Regelungen des BilMoG eingeführt.
Die wesentlichen Veränderungen sind dabei:

- Einführung eines Ansatzwahlrechts für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens sofern sich die Herstellungskosten auf die Entwicklungsphase beziehen
- Veränderte Bewertung von Rückstellungen
- Verbot für Bildung von bestimmten Aufwandsrückstellungen
- Aktivierungspflicht eines entgeltlich erworbenen Goodwills im Einzelabschluss
- Anpassung der Herstellungskosten an die international üblichen produktionsbezogenen Vollkosten
- Veränderte Vorschriften zur Währungsumrechnung
- Neukonzeption der Abgrenzung von latenten Steuern
- Einbeziehungspflicht für Zweckgesellschaften in den Konzernabschluss und damit mehr Transparenz
- Verpflichtende Anwendung der Neubewertungsmethode
- Aktivierungspflicht des Goodwills im Konzernabschluss und planmäßige Abschreibung

Neben den materiellen Änderungen hinsichtlich Ansatz und Bewertung treten zahlreiche neue Anhangvorschriften in Kraft, die für mehr Information sorgen sollen.
Der deutsche Gesetzgeber hat sich bei der Überarbeitung des HGB in weiten Teilen eng an den internationalen Rechnungslegungsvorschriften, insbesondere an den IFRS-Vorschriften, orientiert.

4. ZIELE ZUR HARMONISIERUNG DER RECHNUNGSLEGUNG

4.1 VORTEILE ZUR HARMONISIERUNG DER RECHNUNGSLEGUNG

Die deutschen Unternehmen stehen zur Zeit vor der Aufgabe eine Entscheidung darüber zu treffen, inwieweit eine Umstellung der Rechnungslegung nach IFRS für das einzelne Unternehmen sinnvoll ist. Problematisch ist jedoch hierbei, dass in Deutschland der zusätzliche Abschluss nach HGB und oder eine Steuerbilanz aufgestellt werden muss. Das heißt, auf die deutschen Unternehmen kommen zusätzlich Abschlusskosten zu.[39]

[39] Vgl. Federmann, R., IAS/IFRS, 2004, S.13

Dieser Nachteil könnte jedoch durch die zusätzlichen Gestaltungsspielräume bei den Vermögenswerten bei der Erstumstellung von HGB nach IFRS wieder aufgehoben werden. Diese Gestaltungsspielräume treten dann sehr deutlich hervor, wenn die Bilanzstandards nach IFRS zum ersten Mal angewendet werden. Aber auch bei der Fortsetzung der unterschiedlichen Wertansätze dürfte das Unternehmen Vorteile haben. Diese Vorteile ergeben sich zum Beispiel aus Vereinfachungsgründen, wobei bei der Erstumstellung bestimmte Erstmaßstäbe zur Wertermittlung angesetzt werden dürfen.[40] Dabei könnte zum Beispiel das Sachanlagevermögen und das immaterielle Vermögen eines Unternehmens zum Zeitwert angesetzt werden.[41]
Dieser neu festgelegte Zeitwert bildet die Grundlage für die zukünftigen Abschreibungen des Unternehmens, demzufolge entstehen dem Unternehmen dadurch bilanzpolitische Gestaltungsspielräume. Das Unternehmen könnte so zum Beispiel sein Rating verbessern.

4.2 NACHTEILE ZUR HARMONISIERUNG DER RECHNUNGSLEGUNG

Auf Unternehmen, die die Rechnungslegung noch zusätzlich nach IFRS erstellen möchten, kommen beträchtliche Umstellungs- und Abschlusskosten zu, wenn es in Deutschland nicht zu einer Bereinigung der vielfältigen Abschlüsse kommt. Ein deutsches Unternehmen muss dann häufig einen Abschluss nach IFRS, einen Handelsabschluss und einen Steuerabschluss machen. Das ganze multipliziert sich noch, da die IFRS mehrere unterjährige Abschlüsse fordern. Hintergrund hierfür ist, dass der Einzelabschluss Ausschüttungs- und Steuerbemessungsgrundlage ist. Die Bewertung einiger Bilanzpositionen zum Fair Value nach IFRS kann zur Ausschüttung und/oder Besteuerung nicht realisierter Gewinne führen, so dass die Gläubigerschutzfunktion gefährdet werden könnte. Die Lösung wäre ein eigenständiges Steuerbilanzrecht, welches das Maßgeblichkeitsprinzip aufhebt. Eine Änderung im Steuerrecht würde aber zu erheblichen Kosten bei den Unternehmen führen. Aus diesen Gründen greift der Gesetzgeber in das empfindliche System (noch) nicht ein.
Die Doppelgleisigkeit in der Abschlusserstellung führt dazu, dass zwei getrennte Bewertungsbereiche in den Büchern zu führen sind,[42]

- ein Bewertungsbereich mit HGB-Zahlen und
- ein Bewertungsbereich mit IAS-Zahlen.

Aus diesem Grund gilt es die Entscheidung zu treffen, ob Geschäftsvorfälle primär nach IFRS erfasst und für den Einzelabschluss nach HGB überführt werden sollen, oder ob das HGB den führenden Bewertungsbereich bildet. Alternativ könnte auch ein paralleler Abschluss aufgestellt werden, der jeweils einen vollwertigen Abschluss nach HGB und IFRS generiert.
Auch warnen die deutschen Wirtschaftsprüfer vor erheblichen Veränderungen der Wertansätze. Das könnte zu einer Fehlinterpretation der Marktteilnehmer führen. Vor allem bei der Ermittlung des sogenannten “Fair value“ kann es zu einer Fehlbewertung des Unternehmens führen. Das heißt, in der Regel bedeutet dies eine schwächere Gewichtung des Vorsichtsprinzip und des Gläubigerschutzes.[43]

[40] Vgl. Federmann, R., IAS/IFRS, 2004, S.45
[41] Vgl. Federmann, R., IAS/IFRS, 2004, S.356-357
[42] Vgl. Federmann, R., IAS/IFRS, 2004, S.13
[43] Vgl. Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 533

5 ZUKÜNFITGE HARMONISIERUNG DER RECHNUNGSLEGUNG

„Unter Harmonisierung ist ein Vorgang zu verstehen, bei dem die Anzahl der Unterschiede in den unterschiedlichen Rechnungslegungspraktiken zwischen den Rechnungslegungssystemen zweier (oder mehrerer) Länder durch wechselseitige Aufgabe bzw. Übernahme von Rechnungslegungspraktiken reduziert wird und so eine Konzentration auf eine reduzierte Anzahl übereinstimmender, gemeinsamer internationaler Rechnungslegungspraktiken erfolgt.“[44] Bei dieser Definition besteht nicht die Auffassung, sich bei den bestehenden unterschiedlichen Rechnungslegungssystemen jeweils das beste herauszusuchen, sondern es soll durch eine Unterschiedsreduzierung eine Vergleichbarkeit und Standardisierung erreicht werden.
Im europäischen Harmonisierungsprozess wird jedoch nur ein Vergleichbarkeitsniveau mit dem Ziel der Gleichwertigkeit der Rechnungslegungssysteme mit einer Vergleichbarkeit in den wesentlichsten Punkten angestrebt.[45] Eine “Überharmonisierung“ im Sinne einer Standardisierung soll vermieden werden. Zur Harmonisierung der Rechnungslegung sind durch die EU unter anderem bisher die 1. Publizitätsrichtlinie, die 4. Bilanzrichtlinie, die 7. Konzernabschlußrichtlinie und die 8. EU-Richtlinie, Prüfungsrichtlinie erlassen worden.[46] Es besteht jedoch ein Konsens, dass darüberhinaus eine Notwendigkeit zur weiteren Harmonisierung besteht, nicht zuletzt durch die Aktivitäten internationaler Standardsetter. Langfristig dürfte sich jedoch für diese Unternehmen der internationale Kapitalmarkt öffnen und es sie dürften einen Vorteil dabei haben. Letzendlich muss jedes Unternehmen für sich individuell prüfen, ob eine Umstellung nach IFRS Sinnvoll ist. In diesem Zusammenhang ist weiter zu bedenken, dass derzeit die Rechnungslegung noch einem starken Veränderungsprozess unterliegt.

Disclaimer:
Eine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität oder Zuverlässigkeit der Informationen oder Inhalte in der Veröffentlichungen kann trotz sorgfältiger Recherche vom Autor nicht übernommen werden.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BilReG	Bilanzrichtliniengesetz
BiMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
EU	Europäische Union
GoB	Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung
HGB	Handelsgesetzbuch
IASC	International Accounting Standards Committee
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IFRS	International Financial Reporting Standards
SEC	Securities und Exchange Comission
SIC	Standard Industrial Classification
US-GAAP	Generally Accepted Accounting Principles

[44] Vgl Pellens, B., Internationale Rechnungslegung; 1998, S. 338
[45] Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung; 1998, S.339
[46] Vgl. Pellens, B., Internationale Rechnungslegung; 1998, S.354

LITERATURVERZEICHNIS

Ballwieser, Wolfgang (2000)
US-amerikanische Rechnungslegung
4. Aufl., Stuttgart, 2004

Bilanzrichtliniengesetz (BiRiLig) (2002)
C. H. Beck, 5. Aufl., 2002

Federmann, Rudolf (2004)
IAS/IFRS-Stud.,
2. Aufl., Berlin, 2004

Handelsgesetzbuch (HGB) (2005)
C. H. Beck, 42. Aufl., 2005

IAS/IFRS

Pellens, Bernhard (1998)
Internationale Rechnungslegung
Stuttgart, 1998

Pellens, Bernhard / Fülbier, Rolf / Gassen , Joachim (2004)
Internationale Rechnungslegung
6.Aufl., Stuttgart, 2004

Schierenbeck, Henner (2003)
Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre
16. Aufl., 2003

Schneider, Dieter (1997)
Betriebswirtschaftlehre,
2. Aufl., München, 1997

Wagenhofer, Alfred (2005)
Grundkonzepte, Bialnzierung, Bewertung, Angaben, Umstellung und Analyse
5. Aufl.,

Verordnung (EG) Nr. 1725/2003, Art. 1 i. .m. 1606/2002 Art. 4

Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 Des Europäischen Parlaments und des Rates von 19. Juli 2002

Verordnung (EG) Nr. 1073/2005 Der Kommission vom 07. Juli 2005 zur Änderung der Verordnung EG

http://www2.nwb.de/portal/content/ir/beitraege/beitrag_831296.aspx

http://www.standardsetter.de/drsc/docs/iasb_about.html

http://de.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Committee

http://europa.eu.int/comm/internal_market/accounting/ias_de.htm#2002_1606

Dipl. Kfm. (FH) Dennis Schmidt
Leiter Controlling
Promotionsstudent der Univerzita Komenskèho v Bratislave
Fakulta managementu
Dennis-Schmidt76@gmx.de

Beitrag für die internationale wissenschaftliche Konferenz
zum 70. Jubiläum der Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen IV.

RAHMENBEDINGUNGEN FÜR OUTSOURCING IM BANKENSEKTORS IN DEUTSCHLAND
GENERAL CONDITIONS FOR OUTSOURCING IN THE GERMAN BANKING SECTOR

Autor:
Oliver Schwarz (Dipl. Wirtsch. Ing., MBA)
Hammanstraße 27, 60322 Frankfurt GERMANY
Phone +49 (0)152 53544637 E-mail: soliver@web.de

Key Words

Outsourcing, Deutsche Banken, Regulierung,, Einzelnachfolge, Gesamtrechtsnachfolge, Umsatzsteuer, Personalübergang

Outsourcing, German Banks, Regulation, Singular Succession, Universal Succession, Value Added Tax, Staff Transfer

JEL Classification:

GMP0

Abstrakt / Abstract
In der deutschen Bankenindustrie ist in den vergangenen Jahren intensiv die hohe vertikale Integration als Grund einer geringen Profitabilität and hohen Kostenquote diskutiert worden. In diesem Zusammenhang wird als eine wesentliche Massnahme zur Kostenoptimierung das Outsourcing gesehen. Jedoch unterliegen Banken in Deutschland wie auch in anderen Ländern aufgrund ihrer hohen Systemrelevanz besonderer spezifischer gesetzlicher Regularien, welche bei der Entscheidung und Ausgestaltung von Auslagerungen unbedingt zu berücksichtigen sind. Der vorliegende Artikel erläutert die wesentlichen Regularien für ein Outsourcing in der deutschen Bankenindustrie.

In the German Bank industry the high vertical integratiion was discussed as a major reason for a low profitability and a high cost income ratio. In this context outsourcing is seen as a major measure in order to optimimze costs. However banks in Germany as well as in other countries are highly regulated by law due to their system relevance. Those legal and regulatory measures must be imperative considerd in the decision and modalities of outsourcing. In this article the fundamental regulatories for outsourcing in the German banking industry are explained.

Einleitung

Die verstärke auch internationale Auslagerung von Teilen der Wertschöpfungskette eines Unternehmens, das sogenannte Outsourcing, war und ist ein Megatrend über die letzten fünf Jahrzehnte. Ermöglichst wurde dieser Trend durch den technologischen Fortschritt in den Bereichen Transport, Kommunikation und Kontrolle und die damit einhergehende Reduktion der Transaktionskosten sowie nicht zuletzt die zunehmende Digitalisierung im Informationszeitalter.[1] Besonders in der Informationstechnologie (IT) spielt die Auslagerung spezifischer Teile der Unternehmenswertschöpfung von der Infrastruktur, über die Applikationen bis hin zu den Geschäftsprozessen eine zentrale Rolle.[2] Spezialisierte Serviceprovider übernehmen dauerhaft signifikante Teile der Leistungserbringung in der IT im Land, Onshore, oder im Ausland, Off-/Nearshore. IT Outsourcing bedarf dabei einer eigenen Betrachtungsweise.[3] Die deutsche Bankenwirtschaft diskutiert das Thema der Wertschöpfungstiefe, Outsourcing, im Zusammenhang mit der Frage nach ihrer Wettbewerbsfähigkeit in den letzten Jahren regelmäßig.[4] Als Gründe für die relativ geringe Wettbewerbsfähigkeit in puncto Kosteneffizienz und Profitabilität werden der fragmentierte Markt, zu viele Banken (Overbanking) und eine hohe vertikale Integration angegeben.[5] Unter dem Gesichtspunkt der vertikalen Integration wird aufgrund der hohen IT- und Prozesslastigkeit von Banken insbesondere das IT-Outsourcing und damit verbunden das Business Process Outsourcing diskutiert.[6] Häufig wird in diesem Zusammenhang auf die im Vergleich zu anderen Branchen, wie der Automobilindustrie, wesentlich höhere Wertschöpfungstiefe verwiesen.[7] Es ist von der Industrialisierung oder auch der Transformation der Banken die Rede.[8] Stets zu berücksichtigen sind hierbei die besonderen Anforderungen, welche Banken im Verbleich zu anderen Branchen nicht zuletzt aufgrund einer Vielzahl regulatorischer Anforderungen, an den Outsourcing Dienstleister stellen.[9] Maßgeblich ist der § 25a Abs. 2 des Kreditwesengesetz (KWG) sowie die Konkretisierung durch das Rundschreiben 11/2001 der Bundesaufsicht für das Finanzwesen (BAFIN). Der vorliegende Artikel zeigt die wesentlichen regulatorischen Anforderungen im deutschen Bankenmarkt auf.

Regulatorische Anforderungen im Bankenmarkt

„Im Rahmen der Auftragsdatenverarbeitung, der üblichen Form des IT-Outsourcing, verbleibt die Verantwortung für die Einhaltung der Vorgaben an Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit des IT-Betriebs sowie die Sicherheit der Daten bei der Geschäftsführung des auslagernden Unternehmens.“[10] Damit ändert eine Auslagerung weder die rechtlichen Rahmenbedingungen des auslagernden Unternehmens noch verlagert sich die Verantwortlichkeiten auf den Outsourcer. Dennoch kann Outsourcing dazu beitragen die Komplexität der Risikokontrolle zu reduzieren, indem auf Ergebnisse der Prüfung des Outsourcers zurückgegriffen wird. Hierbei helfen Standards wie SAS 70 die Komplexität der Prüfung zu verringern.[11] Der Bedeutung von rechtlichen Regelungen und Rahmenbedingungen muss selbstverständlich auch bei der vertraglichen Gestaltung und der späteren Durchführung des Outsourcings

[1] See Rivard, S. / Aubert, B. (2009), S. 7
[2] See SolliSaether, H. / Gottschalk, P. (2010), S. 10
[3] Vgl. Dibbern, T. et al. (2004), S. 44 ff..
[4] Vgl. IMF (2010), pp. 54; Fiorentino, E. et al. (2009), S. 5 ff.
[5] Vgl. Betsch, O. / Merl, G. (2003), S. 3 ff.
[6] Vgl. Berndt, M. (2009), S. 1 ff.; Alt, R et al. (2009), S. 4 ff. ; Kaib, B. (2008), S. 28; Betsch, O. / Merl, G. (2003), S.3 ff.
[7] Vgl. Scholtissek S. (2004), S. 18 ff.; Deutsche Bank Research (2004a), S. 3
[8] Vgl. Kaib, B. (2008), S. 5 ff.; Lamberti, H. J. et al (2004), S. 3 ff.
[9] Vgl. Beimborn, D. (2008), S. 252 ff.
[10] Vgl. BITKOM (2006), S. 13
[11] Vgl. ebenda, S. 16

Rechnung getragen werden.[12] Zudem ist ein effektives Risiko-Management mit entsprechenden Steuerungs- und Kontrollfunktionen zu beachten.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen lassen sich grundsätzlich wie folgt strukturieren:[13]

1. **Gesetzliche Regelungen:** Diese regeln das Ziel und bleiben bezüglich der Umsetzung bzw. Ausgestaltung von Maßnahmen offen.
2. **Richtlinien:** Geben meist Handlungsempfehlungen aus der Praxis vor.
3. **Standards:** Sind im Konsens von Interessengruppen geschlossene konkrete Vorgaben für die Praxis.

Die folgende Tabelle gibt einen groben Überblick über die zahlreichen Gesetze, Richtlinien und Standards und ihren Bezug zum Outsourcing.

Name	Art	Bereich	Bezug zum IT Outsourcing
KWG	**Gesetz**	**Finanzen**	**hoch**
KonTraG	Gesetz		mittel
GmbHG	Gesetz		mittel
HGB	Gesetz		mittel
Abgabenordnung	Gesetz		niedrig
BDSG	Gesetz		hoch
Sarbanes-Oxley-Act	Gesetz		mittel
Rundschreiben BaFin 11/2001	**Richtlinien**	**Finanzen**	**hoch**
Rundschreiben BaFin 18/2005	**Richtlinien**	**Finanzen**	**hoch**
GDPdU	Richtlinien		mittel
Basel II	Richtlinien		niedrig
GoB und GoBS	Standards	Buchführung	mittel
IDW RS FAIT 1	Standards	Wirtschaftsprüfung	niedrig
IDW PS 330	Standards	Wirtschaftsprüfung	mittel
SAS 70	Standards	Zert. IT-Prozessen	hoch
IDW PS 331	Standards	Zert. IT-Prozessen	hoch
ISO 17799	Standards	BSI-Grundschutz	mittel
ISO 9001:2000	Standards	Qualität	mittel
COSO	Standards	Referenzmodelle	niedrig
CoBIT	Standards	Referenzmodelle	hoch
ITIL	Standards	Referenzmodelle	hoch

Tab. 1 Übersicht Gesetze, Richtlinien und Standards im Outsourcing[14]

Die regulatorischen Anforderungen an eine Verlagerung von wesentlichen Funktionen für das Bank- und Finanzdienstleistungsgewerbe findet sich in den folgenden Texten. Sie sind in allen Fällen der Verlagerung, also bei Outsourcing, Insourcing und Kooperationen anzuwenden.[15]

[12] Vgl. BITKOM (2006), S. 45
[13] Vgl. ebenda, S. 19
[14] In Anlehnung an BITKOM (2006), S. 24
[15] Vgl. Schrey, J. (2003), S. 181

1. **§25 Absatz 2 KWG**
2. **Rundschreiben 11/2001 des BAKred (heute BaFin):** Als Konkretisierung des § 25 Abs. 2 KWG hinsichtlich der Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen.
3. **Rundschreiben 18/2005 der BaFin (MaRisk):** Zur Definition von Mindestanfoderungen an das Risikomanagement von Kreditinstituten auf der Grundlage des § 25a Abs. 1 KWG.

Aktuell steht eine Anpassung des Rundschreibens 11/2001 vor der Verabschiedung. Zielsetzung ist eine Vereinfachung und Modernisierung der hierin enthaltenen Regelungen.[16] Da eine Darstellung der einzelnen Regelungen aufgrund ihres Umfangs den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde, wird im Folgenden ausschließlich auf die wesentlichen Besonderheiten für Kreditinstitute gemäß Rundschreiben BaFin 12/2001 eingegangen:[17]

- Abs. 3: Die Geschäftleitung des Kreditinstituts trägt weiterhin die Verantwortung für den ausgelagerten Bereich und muss entsprechende Leistungs- und Qualitätsstandards beim Outsourcer sicherstellen.
- Abs. 5: Der Anwendungsbereich erstreckt sich auf alle Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute, welche der Aufsicht des Bundesaufsichtsamtes unterliegen sowie inländische Zweigstellen ausländischer Institute, die nicht unter die Regelung gemäß § 53b KWG fallen.
- Abs. 8: Eine Auslagerung liegt dann vor, wenn Dritte eine für die Geschäftstätigkeit der Bank wesentliche Tätigkeiten oder Funktion auf Dauer oder für längere Zeit wahrnehmen.
- Abs. 10/11: „Ein wesentlicher Bereich im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG umfasst Funktionen und Tätigkeiten, die unmittelbar für die Durchführung und Abwicklung der betriebenen Bankgeschäfte und erbrachten Finanzdienstleistungen notwendig sind und gleichzeitig bankaufsichtlich relevante Risiken, …., begründen oder sie nachhaltig beeinflussen können.“[18] Als unwesentlich werden entsprechend auch Tätigkeiten wie technische Wartung und allgemeine Service- und Unterstützungsleistungen, wie Wachschutz, Kantine etc., aber auch Beratungsleistungen angesehen.
- Abs. 12: Eine Auslagerung ist nur dann zulässig, wenn sie weder die Ordnungsmäßigkeit des Geschäfts noch die Steuerungs- und Kontrollmäßigkeit der Geschäftleitung noch die aufsichtsrechtlichen Prüfungs- und Kontrollrechte beeinträchtigt.
- Abs. 13: Nicht ausgelagert werden dürfen zentrale Leitungsfunktionen sowie Funktionen der Unternehmensplanung, -organisation, -steuerung und -kontrolle.

[16] Vgl. BaFin (2007), S. 1
[17] Vgl. BaFin (2001), S. 1 ff.
[18] ebenda, S. 2

- Teil V: Hier werden die Anforderungen an eine zulässige Auslagerung definiert, wie:
  - Abs. 22: Klare, schriftliche Vertragsbeziehung aus der die Erfüllung der Anforderungen ersichtlich wird,
  - Abs. 24: Definition des auszulagernden Bereichs inkl. Leistungsanforderungen und Zielsetzung,
  - Abs. 25: Die sorgfältige Auswahl des Outsourcers unter qualitativen und quantitativen Kriterien,
  - Abs. 26: Klare Regelung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie ggf. Haftung,
  - Abs. 27/28: Laufende Überwachung und Reporting der Leistungserbringung,
  - Abs. 29: Verpflichtung des Outsourcers gesetzliche bedingten Änderungen nachzukommen,
  - Abs. 30: Einräumung von Auskunfts- und Zugangsrechten sowie Weisungs- und Kontrollrechten für das Institut,
  - Abs. 31: Flexible Kündigungsmöglichkeiten,
  - Abs. 32: Anzeige- und Zustimmungspflicht für Weiterverlagerungen an Dritte.
- Abs. 33-38: Der Outsourcer muss ein vollumfängliches Prüfungsrecht für das Institut und die Aufsichtsbehörden dulden.
- Abs. 39-44: Sicherheits- und Datenschutzanforderungen sind festzulegen, umzusetzen und zu überwachen. Die Fortführung der Geschäfte muss auch im Notfall möglich sein. Geschäfts- und Bankgeheimnisse sind unbedingt zu wahren.
- Abs. 46: Auslagerungen in das Ausland können nur unter Einhaltung der Prüfungs- und Kontrollrechte des Bundesaufsichtsamts erfolgen.
- Abs. 53: Eine Absicht zur Auslagerung muss vom Institut umgehend beim Bundesamt und der Bundesbank angezeigt werden. Dies gilt auch für Weiterverlagerungen an Dritte.

Einzel- und Gesamtrechtsnachfolge

Bei umfangreicheren Outsourcing Projekten kommt es in der Regel auch zur Übernahme von Betriebsmitteln (Assets) und Personal durch den Outsourcer.[19]
Nach deutschem Recht ist grundlegend zwischen einer Gesamtrechtsnachfolge nach dem Umwandlungsgesetz (UmwG), die meist bei einer Ausgliederung zum tragen kommt, und einer Einzelrechtsnachfolge nach dem Zivilrecht zu unterscheiden.
Kommt es zu einer Gesamtrechtsnachfolge nach UmwG, so kann dies durch Abspaltung eines Betriebsteils in eine Schwestergesellschaft oder Ausgliederung in ein Tochterunternehmen

[19] Vgl. Simon, S. (2004), S. 359

geschehen.[20] Rechtliche Grundlage bildet der Spaltungs- oder Übernahmevertrag; eine Zustimmung zur Übernahme von Verträgen durch die Vertragspartner, wie sie bei der Einzelrechtsnachfolge notwendig ist, entfällt hierbei in der Regel. Es gilt, die betroffenen Aktiv- und Passivgegenstände aus der Unternehmensbilanz genau zu identifizieren und auf das neue Unternehmen zu übertragen.
Bei der Einzelrechtsnachfolge werden die Assets, wie bspw. Rechte, Verträge, Hardware, Software, Büromöbel etc., schuldrechtlich in Form eines Kauf- und Übertragungsvertrags übernommen.[21] Sind diese nicht in Eigentum des auslagernden Unternehmens erfolgt dies über die Zusicherung entsprechender Nutzungsrechte. Die Übertragung von Vertragsbeziehungen mit Dritten, bspw. Lizenz- oder Leasingverträgen, bedarf der Zustimmung des Dritten. Wichtig ist eine genaue Bestimmung der betroffenen Assets im Kaufvertrag, ggf. ist hierzu eine Inventur vorzunehmen. Eine Einzelrechtsnachfolge kann auch in Form einer Einbringung der Assets in ein Gemeinschaftsunternehmen gegen Anrechnung entsprechender Unternehmensanteile erfolgen.
Unter steuerlichen Aspekten kann bei einer Einzelrechtsnachfolge zur Aufdeckung stiller Reserven kommen, deren Gewinne zu versteuern sind, es sei denn, diese werden unter Fortführung der Buchwerte gegen Gesellschafterrechte in das Outsourcingunternehmen eingebracht.[22] Die steuerneutrale Einbringung setzt jedoch einen Teilbetrieb voraus. Außerdem müssen die Assets zum Kaufpreis in die Bilanz des Outsourcers aktiviert und abgeschrieben werden.
Die folgende Abbildung stellt nochmals zusammenfassend die Vor- und Nachteile beider Modelle gegenüber.

Einzelrechtsnachfolge	**Gesamtrechtsnachfolge**
+Schnelle Umsetzung (keine Zuleitung an Betriebsrat) +Kauf ohne besondere Formvorschriften +Keine Handelsregistereintragung (nur bei Einbringung eine Eintragung) +Abschreibung für Outsourcer möglich +Keine (Nach)Haftung für Altverbindlichkeiten	+Automatischer Eintritt in alle Rechtsbeziehungen +Keine Zustimmung Dritter für Eintritt in die Vertragsbeziehungen +Steuerpflichtige Gewinnrealisierung bei Übertragung zum Buchwert vermeidbar
-Zustimmung Dritter für den Eintritt in Vertragsbeziehungen -Aufdeckung stiller Reserven beim Verkauf -Prüfung der Beurkundungspflicht für die Übertragung einzelner Gegenstände	-Enges Zeitfenster – Anmeldung zum Handelsregister spätestens 8 Monate nach Geschäftsjahresabschluss -Zuleitung an Betriebsrat und umfangreiche arbeitsrechtliche Angaben im Spaltungs-/Übernahmevertrag -Beschluss der Gesellschafterversammlung notwendig -(Nach)Haftung für Altverbindlichkeiten -Mehr Formalien (Handelsregistereintrag, notarielle Beurkundung etc.)

Abb. 2: Vor- und Nachteile der Einzel- und Gesamtrechtsnachfolge[23]

[20] Vgl. Simon, S. (2004),. 368
[21] Vgl. ebenda S. 366 f.
[22] Vgl. ebenda, S. 369
[23] Vgl. ebenda, S. 366

Personalübergang

Bei einem Personalübergang sind im Wesentlichen die Regelungen zum Betriebsübergang des § 613a BGB sowie der §§ 111 ff. BetrVG maßgeblich.[24]
Gemäß § 613a BGB ist von einem Betriebsübergang auszugehen, wenn „eine organisatorisch abgrenzbare Einheit durch rechtsgeschäftliche Übertragung wesentlicher Betriebsmittel oder bei betriebsmittelarmen Tätigkeiten in der Übernahme des nach Zahl bzw. Sachkunde wesentlichen Personals, ohne wesentliche Unterbrechung, die tatsächliche Fortsetzung des gleichartigen (Teil)Betriebs vornimmt.“[25] Voraussetzung ist demnach eine funktionsfähige wirtschaftliche Einheit in Form eines Betriebs oder Betriebsteils. Sind vor einer Auslagerung die entsprechenden Tätigkeiten auf mehrere Abteilungen verteilt, sollten diese zunächst in eine Organisationseinheit zusammengeführt werden.[26] Der Betriebsübergang grenzt sich somit zur reinen Funktionsnachfolge ab, in der ein Outsourcer mit eigenen Mitarbeitern und eigenen Betriebsmittel Tätigkeiten ausführt. So einfach diese Differenzierung scheinen mag, führt die EUGH und BAG Rechtsprechung jedoch zu einer Vielzahl komplizierter Einzelfallentscheidungen,[27] die sich anhand der folgenden Fragestellungen festmachen lassen:[28]

1. Welche konkrete Art des (Teil)Betriebes soll übergehen?
2. Liegt eine Übergang materieller Aktiva vor?
3. Welchen Wert haben immaterielle Aktiva zum Übergangszeitpunkt?
4. Geht die Hauptbelegschaft über?
5. Gehen Kundenverträge über?
6. Wie ändert sich die Tätigkeit im Vergleich vor/nach dem Übergang?
7. Wie lange dauert eine evtl. Unterbrechung?

Die Anwendung des § 613a BGB hat weit reichende Rechtsfolgen:[29]

1. Abs.1: Die bestehenden Arbeitsverhältnisse gehen auf den Outsourcer über. Zudem werden Rechte und Pflichten aus Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen Bestandteil des neuen Arbeitsverhältnisses mit dem Outsourcer.
2. Abs. 2: Outsourcer und bisheriger Arbeitgeber haften gesamt-schuldnerisch für Verpflichtungen die vor dem Übergangszeitpunkt entstanden sind und vor Ablauf eines Jahres nach dem Übergangszeitpunkt fällig werden.
3. Abs. 4: Aufgrund des Betriebsübergangs ausgesprochene Kündigungen von Arbeitsverhältnissen sind unwirksam.
4. Abs. 5: Es besteht eine umfassende Informationspflicht gegenüber den betroffenen Arbeitnehmern.

[24] Vgl. Söbbing, T. (2002), S. 206 ff.
[25] Zobel, J. (2006), S. 576
[26] Vgl. Simon, S. (2004), S. 362
[27] Vgl. Zobel, J. (2006), S. 577
[28] Vgl. Söbbing, T (2002), S 207
[29] Vgl. Bürgerliches Gesetz Buch (BGB), § 613a

5. Abs. 6: Der Arbeitnehmer kann nach Zugang der Unterrichtung über den Betriebsübergang binnen eines Monats dem Übergang widersprechen.

Die dargestellten Regelungen des § 613a BGB können für einen Outsourcing erhebliche wirtschaftliche Folgen haben. Insofern ist es stets zu prüfen, ob ein Betriebsübergang vorliegt. Ein Ausschluss eines Betriebsübergangs ist vertraglich nicht möglich. Die Voraussetzungen sind aber häufig gegeben, zumal unter Betriebsmittel hier auch immaterielle Gegenstände, wie Daten oder Know-how verstanden werden.[30] Möglich ist es jedoch, die Risiken eines Betriebsübergangs, bspw. wenn Unklarheit über die tatsächliche Zahl der übergehen Mitarbeiter herrscht, monetär in Form von Kompensationszahlungen im Outsourcingvertrag zu regeln. Außerdem besteht für den Outsourcer die Möglichkeit, den übergehenden Mitarbeitern neue Arbeitsverträge anzubieten und sie somit in anderen Bereichen einzusetzen.[31]

Umsatzsteueraspekt

„Kaum eine umsatzsteuerliche Thematik beschäftigt die Besteuerungspraxis, das Fachschrifttum und auch die Finanzrechtssprechung so intensiv wie die Frage der umsatzsteuerlichen Behandlung von Outsourcing Dienstleistungen im Finanzbereich.“[32]
Ausgangspunkt für diese Problematik ist die Umsatzsteuerbefreiung für Bankdienstleistungen entgegen dem Grundprinzip einer kostenneutralen Behandlung der Umsatzsteuer in der Unternehmenskette.[33] Bei einer Auslagerung fallen auf die vom Outsourcer extern erbrachten Eingangsleistungen Umsatzsteuern an, welche aufgrund der Umsatzsteuerbefreiung bei dem Kreditinstitut zum Kostenfaktor werden, wenn die Eingangleistungen Bestandteil steuerfreier Ausgangleistungen sind.[34] Im Ergebnis muss ein externer Outsourcer für ein deutsches Kreditinstitut mit 100% steuerfreier Ausgangsleistung die bisher vom Kreditinstitut selbst erbrachten Leistungen um 19% günstiger anbieten, um überhaupt dem Kostenvergleich standzuhalten. „Insbesondere im Bereich der Auslagerung von Finanzdienstleistungen behindern umsatzsteuerbedingte Kostenbelastungen häufig die Herstellung effizienter Geschäftsstrukturen und gefährden die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Banken im internationalen Markt.“[35]
Diese Nachteile bestehen, obwohl die Umsatzsteuer im Gegensatz zu den direkten Steuern auf Basis der Sechsten EG-Richtlinie seit den 70er Jahren harmonisiert ist.[36] Aufgrund der dargestellten Problematik, welche durch geänderte Geschäftsmodelle der Kreditinstitute und einer wettbewerbsverzerrenden nationalen Auslegung verschärft wird, führt die EU derzeit ein Konsultationsverfahren zur grundlegenden Modernisierung der Umsatzsteuer durch.
Heute besteht auf Basis der SDC-Entscheidung und darauf basierender Nachfolgeentscheidungen der EuGH bereits für ein Kreditinstitut die Möglichkeit eine Umsatzsteuerbefreiung für ausgelagerte Eingangsleistungen zu erhalten.[37] Jedoch sind die Anforderungen für die Anwendung der Steuerbefreiung unschlüssig und geben erhebliche Auslegungsspielräume. So hat das BMF mit Schreiben vom 05.05.2000 zu Fragen der umsatzsteuerlichen Behandlung von Transaktionsbanken Stellung genommen und eine

[30] Vgl. Simon, S. (2004), S. 362
[31] Vgl. Söbbing, T. (2002), S. 211
[32] Hahne, K. (2006), S. 353
[33] Vgl. Menner, S. (2004), S. 358
[34] Vgl. Hahne, K. (2006), S. 354
[35] Bundesverband deutscher Banken (2006), S. 86
[36] Vgl. ebenda
[37] Vgl. Hahne, K. (2005), S. 361

Umsatzsteuerbefreiung für Leistungen von Transaktionsbanken bzw. Rechenzentren abgelehnt.[38]

Schlusswort

Die branchenspezifischen Besonderheiten für die Auslagerung von Aktivitäten bei deutschen Banken sind klar ersichtlich. Banken unterliegen eine Vielzahl von regulatorischen Anforderungen die sich in Form von gesetzlichen Reglungen, Richtlinien und Standards niederschlagen. Im Wesentlichen sind dies die gesetzlichen Regelungen des KWGs sowie die Richtlinien gemäß Rundschreiben der BaFin 11/2001 und 18/2005. Hinzu kommen eine Reihe von Branchenstandards wie beispielsweise GoB, GoBs, ISO 9001:20000 sowie CoBIT und ITIL. Grundlegende Gestaltungsspielräume mit weitreichenden rechtlichen Konsequenzen sind in der Wahl einer Einzel- oder Gesamtrechtfolge vom Institut und dem Outsourcing Provider auszufüllen. Letztlich ist insbesondere der Umsatzsteueraspekt für Banken bei der Beurteilung der Kostenbasis in Make or Buy-Entscheidungen zu beachten. Outsourcing ist unter Berücksichtigung dieser Aspekte speziell im Bankenmarkt mit einer höheren Komplexität als in anderen Branchen versehen. Dies gilt es zu berücksichtigen.

[38] Vgl. Menner, S. (2004), S. 368

Literaturverzeichnis

Alt, R.; Bernet, B.; Zerndt, T. (2009): Tranformation von Banken - Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015. Springer Verlag; Berlin Heidelberg

BaFin (2001): Rundschreiben 11/2001 - Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß §25a Abs. 2 KWG, Bonn, 2001, Abruf unter: http://www2.uni-leipzig.de/bankinstitut/dokumente/2001-12-06-01.pdf

BaFin (2006): VI Aufsicht über Banken und Finanzdienstleistungsinstitute, o.O, 2006, Abruf unter http://www.bafin.de/jahresbericht/2006/kapitel_VI.pdf

BaFin (2007): Konsultation 1/2007 - erster Entwurf der überarbeiteten Outsourcing-Regelungen, Bonn, 2007, Abruf unter: http://www.bafin.de/konsultationen/ 070411.htm

Beimborn, D. (2008): Cooperative Sourcing - Simulation studies and empirical data on outsourcing coalitions in the Banking industry. Gabler; Wiesbaden

Berndt, M. (2009): Outsourcing in Kreditinstituten - Regulatorische Vorgaben, erfolgreiche Umsetzung, effektive Prüfung. Erich Schmidt Verlag, Berlin

Betsch, O.; Merl, G. (2003): Zukunft der Finanzindustrie. Das Überdenken von Geschäftsmodellen. Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main

BITKOM (2006): Compliance in IT-Outsourcing-Projekten – Leitfaden zur Umsetzung rechtlicher Rahmenbedingungen, Berlin, 2006, Abruf unter: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Leitfaden_Compliance.pdf

Bundesverband deutscher Banken (2006): Banken 2006: Fakten, Meinungen, Perspektiven, Berlin, Juni 2006, Abruf unter http://www.bankenbericht.de/_pdf/2006/Bankenbericht-2006.pdf

Dibbern, T. Goles, R. Hirschheim, B. Jayatilaka, Informationsystems outsourcing: a survey and analysis of the literature, Database for Advances in Information Systems 35 (4), 2004,pp. 6–1026, o.O.

Fiorentino, E./De Vincenzo, A. / Heid, F./Karmann, A. / Koetter, M. (2009): The effects of privatization and consolidation on bank productivity: comparative evidence from Italy and Germany, o.O.

Hahne, K. (2005): Besteuerung von Outsourcing-Leistungen: Methodik des EuGH zur Anwendung von Steuerbefreiungen. In: Umsatzsteuerrundschau, o.O., 2005-7-08, Nr. 54, S. 353-408

International Monetary Fund (2010): Global Financial Stability Report, Meeting New Challanges to Stability and Building a Safer System. Washington DC

Kaib, B. (2004): Sourcing und Dekonstruktion von Kernprozessen. In: Achenbach, W./Moormann, J./Schober, H.: Sourcing in der Bankwirtschaft, Frankfurt Main, 2004, S. 85-104

Lamberti, H.-J./Pöhler, A. (2004): Die Industrialisierung des Backoffices am Beispiel der etb. In: Lamberti, H.-J./Marliére A./Pöhler A.: Management von Transaktionsbanken, Berlin – Heidelberg, 2004, S. 3-56, Wiesbaden

Menner, S. (2004): Umsatzsteuerfragen bei TU-Bankleistungen. In: Lamberti, H.-J./Marliére A./Pöhler A.: Management von Transaktionsbanken, Berlin – Heidelberg, 2004, S. 3-56

Rivard, S.; Aubert, B. (2009): Information Technology Outsourcing. Volume 8; M.E. sharpe; Armonk / NY

Schrey J. (2003): Rechtliche und aufsichtsrechtliche Aspekte (Outsourcing / Insourcing / Kooperation). In: Betsch, O./Merl, G.: Zukunft der Finanzindustrie, das Überdenken von Geschäftsmodellen, Frankfurt am Main, 2003, S. 179-198

Simon, S. (2004): Übernahme von Personal und Einrichtungen. In: Gründer T.: IT-Outsourcing in der Praxis, Berlin, 2004, S. 358-370

Söbbing, T (2002): Rechtsfragen des IT-Outsourcing. In: Köhler-Forst, W.: Allianzen und Partnerschaften im IT-Outsourcing, Berlin, 2002, S. 201-225

Solli-Saether, H.; Gottschalk, P. (2010): Managing IT Outsourcing Performance. Business Science Reference; Hershey / New York

Zobel, J. (2006): Gestaltung oder Umgehung? Der Betriebsübergang und die Transfergesellschaften, Nürnberg, 2006

a

MALÉ A STREDNÉ PODNIKY KRÍZU EŠTE POCIŤUJÚ. THE CRISE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES STILL PERSIST.

Vladimír Sirotka[1]

small and medium entrepreneurs
crisis
loan
bank rate
support SME

M21 - Business Economics

The crisis in small and medium enterprises still persists. Small firms are often depending on orders of large firms. They are usually suppliers for the large firms. If large firm loose they business activity because the crisis persist in their economy sectors, this effect have influence also to cooperate small firms.
Large firm usually can to diversify business risk, but small firms have it complicated. All these facts lead to secondary commercial insolvency on SME side. If small firm made decide to solve own situation with the way of loan, the interest rate of banks are to high (banks also feel the crisis), and small firms have new problems and financial crisis still persist.

ÚVOD

I keď obecná mienka má za to, že kríza ustupuje, hospodárstvo ožíva, narastá tvorba HDP, firiem, ktoré začínajú mať starosti s rôznymi splátkami pribúda, čo registrujú aj komerčné a štátne inštitúcie. Tieto problémy sa viac menej bez veľkej pozornosti zo strany štátnej správy a verejnosti prejavujú u malých firiem, kde majú fatálnejší dopad ako u veľkých. U malých firiem sa prejavuje často i „vyvolaná“ druhotná platobná neschopnosť, zapríčinená často oneskorenými platbami veľkých firiem, štátu alebo samosprávy.

NIEKTORÉ PRÍČINY PRETRVÁVANIA KRÍZY.

Aké sú najčastejšie príčiny tohto stavu a ako predísť, alebo zmierniť tento trend v oblasti malého a stredného podnikania?

Ak sa na tento problém pozrieme z pohľadu mikrofirmy (do 9 zamestnancov) alebo i malej firmy do cca 20 zamestnancov, musíme konštatovať, že takáto firma nemá také personálne vybavenie, aby si mohla dovoliť vlastného právnika, špecialistu v oblasti ekonomiky a financovania, pričom pre vedenie účtovníctva využíva zväčša externé účtovníčky alebo dodávateľskú, nezriedka zase malú firmu. Svojou činnosťou a kontraktmi je

Ing. Vladimír Sirotka, vlado@actoris.sk, školiteľ doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., FPM EU v Bratislave, Katedra podnikovo hospodárska

často napojená na veľké firmy. Ak táto veľká firma rieši svoje prechodné ťažkosti (či už vyvolané krízou, alebo nie), odložením platieb, tak v spore s takouto firmou naša malá firma ťahá za kratší koniec. Ak jej neuhradia faktúry s nonšalantným ...však nás dajte na súd... je to pre ňu zložité, nemá čas, personálne zázemie, ani dostatok financií na vleklé súdne spory. Rovnako podmienky dodávok pre veľké firmy, alebo obchodné reťazce sú dosť tvrdé a i malé „pochybenie“ môže viesť k nezaplateniu faktúry a k takýmto sporom. Dodanie tovaru do obchodného reťazca sa často podmieňuje ešte inými činnosťami, ako regálovanie tovaru, prispievanie na propagáciu a pod. Tieto skutočnosti zároveň môžu viesť k druhotnej platobnej neschopnosti malej firmy a keď táto nezaplatí ďalším, okruh sa rozrastá.

Rád by som uviedol, že tento vzťah nie je len v polohe firma – firma. I pri vymáhaní úhrady od zákazníka, občana, je malá firma v nevýhode, musí sa obrátiť na súd a často rezignuje na „menšie sumy“, pretože právne služby nie sú najlacnejšie a dlhotrvajúci súdny spor je ďalšou záťažou. Osobne poznám prípady, keď sa vymáhanie dlžoby ťahá i 14 rokov. V tejto polohe pri uplatňovaní zákona o ochrane spotrebiteľa malá firma, alebo mikrofirma to tiež nemá ľahké, napr. pri predaji topánok a pod.

Pozrime sa na túto otázku z pohľadu charakteru podnikateľských činností. Vyvstáva otázka, či je to obecný jav, alebo len v niektorých odvetviach, resp. ktorých odvetví sa kríza dotýka najviac.

Na základe prieskumu Slovenskej asociácie malých podnikov a informácií, ktoré som mal k dispozícii zo Slovenského cechu informatiky, účtovníctva a manažmentu, snáď najvýraznejšie sa to, prejavuje v stavebníctve, kde menšie firmy dodávajú remeselné práce, ako murárske, klampiarske, výkopové práce a pod., alebo dodávajú práce menších ucelených častí stavby, ako strecha, brány, obloky a pod. Rovnako ale i u malých dopravcov, či už pri zákazkách pre občana, alebo i voči veľkým firmám (napr. rozvoz a dodávka tovaru z veľkoskladov). Zníženie tržieb u malých firmách sa prejavilo tiež napr. u služieb v cestovnom ruchu, v servisných prácach autoservisov a pod, kde sa prejavil určitý pokles kúpyschopnosti obyvateľstva, alebo zníženie predaja komodít. Treba však poznamenať, že v štvrtom štvrťroku 2010 už výrazne stúpol predaj áut, čo samozrejme prinesie i zvýšenie výkonom záručného a pozáručného servisu, vykonávaného zväčša malými firmami.

KRÍZA A ZAMESTNANOSŤ U MALEJ FIRMY

Táto situácia úzko súvisí i so zamestnanosťou v priestore malých firiem. Malé firmy sa na trhu presadzujú zákazkami, tak povediac od zákazky k zákazke a na tomto stojí i ich schopnosť zamestnať. Sú často účelovo orientované, nemajú širšiu ponuku. Hovoríme tomu, že nemajú diverzifikované riziko podnikania. Ich činnosť vychádza s kvalifikácie buď samotného podnikateľa, živnostníka, vlastníka (vlastníkov), malých podnikov, alebo zodpovedných odborných zástupcov. Ak kríza zasiahne odvetvie, alebo i len firmu, s ktorou je malá firma napojená, robí malej firme problémy, preorientovať si výrobný program, alebo program služieb. Dokáže to, ale s nákladmi, ktoré v jej prostredí sú ohrozujúce.

Rád by som v tomto príspevku trochu rozbil mýtus, že malá firma sa len tak rýchlo prispôsobí trhu. Ak je to napr. strechárska firma, ktorá má majiteľa strechára, 5 zamestnancov klampiarov, tesárov a pod., teda účelovo orientovaných na činnosť firmy a stratí zákazky pre útlm stavebníctva, asi neprejde okamžite k obchodu, kovovýrobe, stavbe bazénov, a pod. Zohrávajú tu rolu i náklady na rekvalifikáciu zamestnancov. Ak kríza zasiahne odvetvie, musí si hľadať zákazky v inom sektore, zmeniť skladbu zamestnancov a to nie je jednoduché.

Z doteraz uvedeného vyvstáva rad otázok. Aké východiská existujú pri zlyhávaní splácania záväzkov danej malej firmy, malej spoločnosti, či už voči inštútúciám alebo obchodným partnerom či zamestnancom? Vedia, nevedia sa s tým tieto firmy dobre vysporiadať ? Dopúšťajú sa niektorých zbytočných chýb, ktorým sa dá predchádzať?

NIEKTORÉ CHYBY

Často sa dopúšťame chyby (sám vediem malú firmu a pôsobím ako poradca) v odhade a prepočte financovania podnikateľskej činnosti, najmä na začiatku podnikania. Je to otázka precíznych kalkulácií a s tým stanovenia zodpovedajúcej ceny produktu. Pri nedostatku kapitálu, či už štartovacieho, alebo prevádzkového často siahame k úveru. Avšak. Pri úveroch i „nižšie“ percento úroku pri dlhodobejších splátkach môže viesť k preplateniu tohto úveru. Vidno to napr. pri hypotékach, keď pri 3-4% úroku na 30 ročný úver zaplatí dlžník za požičanú sumu prakticky dvojnásobok. Týchto chýb sa živnostníci dopúšťajú najčastejšie (ale nie len) pri rozbehu „biznisu“. Tu sme zase u personálneho vybavenia malej firmy a absencie dobrého finančníka. Odporúčam dobrý podnikateľský zámer, počiatočné kalkulácie a finančnú prognózu. Samozrejme, takýto finančný poradca zase niečo stojí a firma radšej postupuje intuitívne, pod heslom „veď to určite výjde“. Je veľmi potrebné, prepočítať úrokové zaťaženie a „cenu“ úveru i pri „pomoci“ banky s odkladom splátok. „Cena“ úveru môže narásť i o štvrtinu, ako vidno z príkladu:

Pôžička 40 000 € na 4 roky pri 6,2 % úrokovej sadzby
Čo nás stojí?

Tabuľka 1(v €)

Rok	Dlžná suma	Splátky za rok	Splatený úrok za rok	Celková suma (splátka+úrok)	Celk. platba úroku "Cena pôžičky"
1	40 000	10 000	2 170	12 170	2 170
2	30 000	10 000	1 550	11 550	3 720
3	20 000	10 000	930	10 930	4 650
4	10 000	10 000	3 100	10 310	4 960
	0				
Spolu €:		40 000	49 600	44 960	4 960

Cena pôžičky: **C/p/ = 12,4 % pôžičky**

Celková „cena“ pôžičky však môže dosiahnuť dvoj násobok i viac dohodnutej úrokovej sadzby. Pri uzatvorení zmluvy o pôžičke treba tiež dať pozor na to ako sú stanovené podmienky pri možnosti predčasného splatenia pôžičky. Banky zväčša požadujú splatenie kompletných úrokov ako by ste splácali počas celej doby splatnosti bez ohľadu na to, že splatíte pôžičku skôr.

Ako vidno, cena požičaného štartovacieho kapitálu je pomerne vysoká, čo pociťujeme najmä v prvom roku splátok, keď firma ešte nebeží na plno. Banka môže navrhnúť i odklad splátok v prvom roku, čím by sa finančné zaťaženie v tomto roku zmiernilo.

Ale pozor:

Ak sa rozhodneme odložiť si splátky pôžičky o jeden rok, koľko nás bude potom stáť pôžička?

Tabuľka 2 (v €)

Rok	Dlžná suma	Splátky za rok	Splatený úrok za rok	Celková suma (splátka+úrok)	Celk. platba úroku "Cena pôžičky"
1	40 000	0	2 480	2 480	2 480
2	40 000	13 333,33	2 066,67	15 400	4 546,67
3	26 666,67	13 333,33	1 240,00	14 573,33	5 786,67
4	13 333,33	13 333,33	413,33	13 746,67	6 200
	0				
Spolu:		40 000*	6 200	46 200	6 200

*zaokrúhlené

Cena pôžičky C/p/ = 15,5 % pôžičky

Pri odklade splátok sa „cena“ pôžičky zvýši. V tomto príklade o 1 240,00 €, (o 3,1 %) čo je na zváženie.

Špecifickým problémom je to, ako sa stavajú k problémom firiem so splácaním bankové inštitúcie, lízingovky, Sociálna či zdravotné poisťovne. Treba povedať, že tu hrozia malej firme nemalé dôsledky. Sú príliš nekompromisné a netolerujú ani krátke omeškanie splátok a ťažko sa s nimi dá dohodnúť.

Treba však uviesť, že tu sa ani nedá za súčasného legislatívneho stavu niečo riešiť. Podmienky sú dané buď zmluvou (banky, lízingovky) alebo zákonom (SP, ZP). Pri zmluvách si je potrebné dobre prečítať podmienky splátok, najmä i podmienky ručenia. Často je i pri nepatrnej chybe v splátkach ohrozený majetok, ktorým malá firma ručí, napr. byt, rodinný dom, alebo nehnuteľnosť firmy. Pri lízingovkách sa nesmieme nechať oklamať O – lovým lízingom, O - vým navýšením a pod. Rozhodujúci je koeficient RPMN (ročná percentuálna miera nákladov), ktorý vlastne hovorí o úrokovej zaťaženosti lízingu a to treba prepočítať. Pri úveroch, pôžičkách sú zase lákavé ponuky odkladu splátok o rok a pod. tým sa ale navyšujú úroky a úver vyjde drahšie, ako som vyššie uviedol.

Špeciálna kapitola je zdravotné poistenie, kde omeškanie odvodov do fondov vedie až k nepreplateniu dávok v nemoci a pod. Toto je neúmerne tvrdé. Samotný charakter platieb na ZP formou preddavkov a ich zúčtovávanie, doplácanie podľa príjmu nie je podľa môjho názoru poistením voči stanovenému plneniu, ale ďalšou daňou z príjmu. Ak hovoríme o poistení, tak by som si predstavoval poistenie pevnou sumou na pevné plnenie, napr. štandardné plnenie. Nad tým sa môžem pripoistiť na tzv. nadštandardné plnenie (ako napr. pri poistení auta). Zároveň, ak ma štát zákonom zaväzuje platiť, mal by i štát garantovať toto plnenie. Nad štandard by bolo možné dojednať s poisťovňou individuálne a bol by tu i

priestor na podnikanie poisťovní. S doterajšou formou ZP sa zásadne nestotožňujem a i v priestore malého a stredného podnikania som získal podobné stanoviská.

ZÁVER

Osobitým problémom je postoj štátu a niektorých spomenutých inštitúcií z polohy ústretovosti k väčším firmám (napr. zahraniční investori dostávajú isté stimuly na podporu svojich aktivít), než napríklad k malým firmám či živnostníkom. Podpora zahraničných, resp. veľkých investorov je väčšia ako našich malých a stredných domácich firiem. Toto sa týka i oblasti udržania zamestnanosti u týchto firiem. Neviem, ale ak nás pri rôznych stimuloch stojí jedno vytvorené, resp. udržané miesto u veľkej firmy cca i 66.387 €, tak hovorím, že je to výrazný nepomer voči malým firmám.

Novelou zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti sa zaviedli výraznejšie formy podpory na zvýšenie zamestnanosti u malých a stredných podnikateľov, ale obecne sa tým "veľkým" venuje oveľa viac pozornosti i podpory. Lenže: v súčasnosti (k 31.12.2009) je na Slovensku registrovaných cca 387.876 FO - živnostníkov a 127 409 PO z toho 99 % z kategórie MSP. Z toho tvoria malé firmy do 50 zamestnancov 99 % a cca 97 % do 9 zamestnancov. Slovensko je krajinou malých a stredných firiem, skôr malých. Tvoria „len" 42 % HDP. „len" 18 % podielu ne exporte, ale až 72 % podiel na zamestnanosti. Ak príde k prepúšťaniu u veľkých firiem, kto môže absorbovať týchto nezamestnaných na trhu práce? Len priestor MSP. Preto si MSP i v tejto oblasti zaslúži zvýšenú pozornosť.

Nakoniec, malý podnikateľ je tu, zostáva na Slovensku, tu má svojho zákazníka, občana Slovenska. Tento nemôže „zbaliť firmu" a ísť do inej krajiny z nižšími mzdami. Finančné a ekonomické postavenie malých podnikov sa dotýka prakticky každej slovenskej rodiny. Teda ďalší dôvod k prehodnoteniu toľko spomínanej podpory tohto sektoru.

Kríza však za posledný rok u malých firiem odkryla v hospodárení firiem i rezervy, na ktoré by za normálnych okolností nikdy neprišli, alebo by ani nepredpokladali, že sa tam dá ušetriť, napr. v oblasti výberu dodávateľov a cien, prejavuje sa i zvýšený dôraz na spoľahlivosť obchodného partnera, prístup k zákazníkovi, jeho dôvera, tu sú rezervy pre udržanie sa na trhu i u malej firmy.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Šúbertová, E.: Zhodnotenie východiskovej úrovne a zmien podnikateľského prostredia v Slovenskej republike po jej vstupe do Európskej únie, EKONÓM, Bratislava 2006 ISBN 80-225-2155-8

Šúbertová, E.a kol.: Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky III, EKONÓM, Bratislava 2007

Sirotka V.: Štartovací kapitál, Actoris System, 2 vydanie, Bratislava 2009

Sirotka V.: Manažérsky reflex, Progress Letter 12/2010 str. 14-15, Bratislava 2010

Sirotka V.: Keď zlyháva krvný obeh ekonomiky, Progress Letter 7/2010 str. 8, Bratislava 2010

VÝZNAM DELEGOVANIA V PRÁCI MANAŽÉRA

IMPORTANCE OF DELEGATION IN MANAGERIAL WORK

Zuzana Skorková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: Delegovanie, časový manažment, výhody delegovania, riziká delegovania, motivácia, mriežka delegovania, komunikácia.

KEY WORDS: Delegation, time management, delegation benefits, delegation risks, motivation, delegation grid, communication.

JEL Klasifikácia: M54

ABSTRAKT

Delegation is one of the most important management skills. It means achieving results by giving someone else the authority to do work for which manager is ultimately responsible. Effective and successful manager always delegates his/her authority to the subordinates. Well done delegation process saves time, develops people and motivates them to reach higher targets. Despite the fact that delegation has many benefits, the process also has some potential risks, so the manager needs to use a delegation process that will minimize the risks and maximize the rewards. Incorrectly provided delegation can cause frustration, demotivate and confuse the other person. The aim of this article is to describe the simple steps how to achieve an effective delegation and all the benefits that this tool can offer to manager.

ÚVOD

Každý riadiaci pracovník je zodpovedný za efektívne rozdelenie úloh pre seba aj svojich podriadených. Nevyhnutným prvkom riadenia je delegovanie – ktoré môžeme definovať ako proces prenosu moci a právomoci z nadriadeného na podriadeného tak, aby podriadený dokázal vykonať definovanú úlohu načas a v požadovanej kvalite.

Efektívne delegovanie je nesporne umením, ktoré vyžaduje zosúladenie viacerých skutočností – pochopiť podstatu delegovanej činnosť, naplánovať proces samotného delegovania a nájsť schopného, ochotného a dostatočne motivovaného pracovníka, ktorý dokáže v danom čase úlohu prijať a vykonať. V praxi sa stretávame s množstvom bariér, ktoré bránia v efektívnom delegovaní.

Cieľom tohto príspevku je vysvetliť nevyhnutnosť delegovania v každodennej práci manažéra a zdôraznenie výhod vyplývajúcich z tejto činnosti. Práca opisuje základné kroky vedúce k efektívnemu delegovaniu.

ČO ZNAMENÁ DELEGOVANIE ÚLOH?

Samotný pojem delegovanie je odvodený od latinského „delegatio“ v zmysle odkazovať, vyslať niekoho s posolstvom, vyslať zástupcu.

Základom delegovania úloh je zásada: každú úlohu by malo plniť najnižšie postavené pracovné miesto, ktoré má ešte dosť potrebných odborných kompetencií na vybavenie tejto

[1] Ing. Zuzana Skorková – zuzana.skorkova@gmail.com, Katedra manažmentu, školiteľ doc. Ing. Elena Thomasová, PhD.

úlohy.[2] Je dôležité podčiarknuť, že pri delegovaní ostáva zodpovednosť za daný proces v rukách manažéra. Čiže delegovaním sa vedúci pracovník nezbavuje zodpovednosti.

Ak manažér nezvládne svoje úlohy efektívne delegovať, plytvá vlastným časom a talentom na činnosti, ktoré mohli realizovať zamestnanci na nižších úrovniach. Bráni tak možnosti prejaviť kompetentnosť a spôsobilosť svojim podriadeným, a rovnako tak bráni sebe samému venovať sa dôležitejším alebo úplne novým činnostiam, ktoré by zabezpečili spoločnosti pridanú hodnotu. Nedelegovať znamená nerásť – pre podriadených, pre manažéra, pre celú spoločnosť.

VÝHODY PLYNÚCE Z DELEGOVANIA

Výhody delegovania pre manažéra:

- Pozitívny dopad na časový manažment vedúceho pracovníka, a teda úspora času.
- Viac času na dôležitejšie činnosti – plánovanie, organizovanie, kontrolu.
- Delegovanie činnosti jednotlivcovi uľahčuje celkovú kontrolu.
- Jednoduchšie hodnotenie pracovníkov – pri delegovaní má podriadený možnosť prejaviť svoje kvality, ktoré môžu viesť k odmene, resp. povýšeniu.
- Zamedzenie stagnácie v práci manažéra. Manažéri často podliehajú syndrómu nenahraditeľnosti. Efektívny vedúci pracovník by mal vždy pracovať na tom, aby bol plne nahraditeľný v doterajších úlohách a mohol sa venovať novým, náročnejším a dôležitejším činnostiam.
- Testovanie schopnosti podriadených.

Výhody pre osobu prijímajúcu delegované úlohy:

- Možnosť rastu a rozvoja.
- Zvýšená motivácia – podriadený často chápe zverenie náročnej úlohy, resp. činnosti, ktorú doteraz zastával jeho manažér, ako výzvu - priestor realizovať sa a demonštrovať svoje kvality.
- Delegovanie je prejavom dôvery v podriadeného a jeho schopnosti.
- Zvýšenie uspokojenia z práce – ktorá môže byť vďaka delegovanej úlohe zaujímavejšia.
- Zvýšenie angažovanosti a nasadenia.
- Pozitívny dopad na pocit zodpovednosti.
- Zamedzenie stagnácie v práci podriadeného.

Výhody pre organizáciu:

- Jednotlivci a tímy sú efektívnejšie.
- Ľudské zdroje sú plne využité.
- Realizuje sa viac práce.
- Termíny sa dodržiavajú.
- Nachádzajú sa nové manažérske talenty – v podriadených sa prostredníctvom delegovania úloh môže potvrdiť ich talent pre manažérske činnosti, ktorý treba v organizácii podporovať.
- Znižuje sa fluktuácia zamestnancov – zamestnanec, ktorý je motivovaný a angažovaný aj cez delegované úlohy, nemá potrebu meniť zamestnanie.
- Nové nápady a riešenia – vedúci pracovníci sú často zavalení rutinnou prácou natoľko, že nemajú čas ani energiu venovať sa akýmkoľvek novátorským riešeniam. Delegovanie takejto činnosti často prináša zaujímavý nápad a zmenu v riešení.

[2] THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm 2010, s. 257

ÚLOHY VHODNÉ NA DELEGOVANIE

Pri rozhodovaní akú úlohu manažér má, resp. nemá delegovať, platí zásada:

- Delegujte všetko, čo môžete, ale určite nie viac!
- Čo sa delegovať môže?
- Rutinné práce - /ako aj rutinné rozhodovania/.
- Práce, ktoré iní dokážu urobiť lepšie, efektívnejšie, kvalitnejšie.
- Činnosti, ktoré zabezpečia, aby podriadení vnímali svoju prácu komplexnejšie, resp. v širšom kontexte.
- Činnosti, ktoré oživia bežnú dennú rutinu podriadených.
- Práce, pri ktorých sa môžu podriadení rozvíjať.

Čo sa delegovať nemá?

- Osobné stretnutia s podriadenými – tzv. One to One stretnutia, kde sa preberá hodnotenie, napredovanie, motivácia, odmeňovanie, osobný rast jednotlivca.
- Nič, čo by obsahovalo akékoľvek dôverné informácie či už personálnej alebo čisto pracovnej povahy.
- Rozdeľovanie práce.
- Formulácie vízií a cieľov – patria do zodpovednosti top manažmentu, ktorý na základe zadania majiteľov firmy stanovuje dlhodobé vízie a stratégie k ich naplneniu.[3]
- Úlohy, ktoré boli pridelené priamo vedúcemu pracovníkovi, ale nie sú mu príjemné.
- Úlohy adresované priamo manažérovi.
- Úlohy, ktoré sú natoľko vágne alebo zle definované, že by podriadení pravdepodobne stratili veľa času rozhodovaním o spôsobe riešenia.[4]
- Riešenie konfliktných situácií.

MRIEŽKA DELEGOVANIA

Jednoduchým spôsobom ako identifikovať úlohy, ktoré by mal manažér delegovať, je tzv. mriežka delegovania[5]. Stačí krátke zamyslenie sa nad tým, aké úlohy dnes ako manažér budem vykonávať. Tieto činnosti je potrebné rozdeliť do jednotlivých kvadrantov mriežky:

I. Kvadrant – úlohy, ktoré chcem a môžem delegovať.
II. Kvadrant – úlohy, ktoré môžem, ale nechcem delegovať.
III. Kvadrant – úlohy, ktoré chcem, ale nemôžem delegovať.
IV. Kvadrant – úlohy, ktoré nechcem a nemôžem delegovať.

Postupne by mal manažér realizovať delegovanie maximálneho množstva činností z kvadrantu číslo I. (chcem a môžem delegovať) ako aj z kvadrantu číslo II. (môžem ale nechcem delegovať). Je dôležité, aby sa mriežka delegovania pravidelne kontrolovala. Veľmi cenná je aj pomoc kouča, ktorý vhodnými otázkami dokáže s manažérom prehodnotiť činnosti v jednotlivých kvadrantoch. Manažér musí byť schopný identifikovať dôvody, prečo jednotlivé výkony delegovať nemôže resp. nechce a preskúmať, či sú všetky činnosti adekvátne začlenené.

---

[3] CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha : Grada, 2009, s. 61
[4] ŠULEŘ, O 1995. Manažerské techniky. Olomouc : Rubico, 1995, s. 103
[5] ADDA Consultants, s.r.o. 2009. *Developping others*. 2009 – Interný školiteľský materiál spoločnosti Accenture, s.r.o., s. 4

	CHCEM DELEGOVAŤ	NECHCEM DELEGOVAŤ
MÔŽEM DELEGOVAŤ	**I.**	**II.**
NE MÔŽEM DELEGOVAŤ	**III.**	**IV.**

Kvadrant číslo II. môže predstavovať prirodzenú bariéru delegovania. Manažér zastáva úlohu, ktorú síce delegovať môže, ale nechce. Je dôležité identifikovať dôvod, ktorým často býva jedna z nasledovných prekážok delegovania:

- Pocit nenahraditeľnosti – omniopotencia[6]. Je to presvedčenie manažéra, že len on dokáže danú úlohu urobiť správne. Predstavuje nebezpečnú prekážku v delegovaní. Pretože prvotnou otázkou nie je, či bude daná úloha vykonaná kvalitne, ale či je táto úloha dostatočne dôležitá na to, aby ju riešil manažér.
- Manažér nie je ochotný prestať robiť niečo, v čom je skutočne dobrý. Jedná sa pri tom často o rutinnú prácu, ktorá však poskytuje pocit uspokojenia a viditeľné výsledky.
- Vedúci pracovník vykonáva činnosť, ktorá mu zabezpečí únik pred ťažkosťami – teda venuje svoj čas práci, ktorá prináša okamžitý výsledok, avšak bráni v riešení koncepčných úloh.
- Nedôvera v schopnosť podriadených.
- Neznalosť schopnosti podriadených.
- Strach, že podriadený urobí prácu lepšie ako samotný manažér.
- Móda zaneprázdnenosti – manažér je často presvedčený, že musí byť neustále zaneprázdnený a robiť viacero vecí naraz. Neraz aj veci, ktoré by bez ťažkostí zvládol ktokoľvek z jeho pracovnej skupiny.
- Obavy z omylov – nie každá delegovaná činnosť končí úspechom. Neraz sa zistí, že čas a prostriedky vynaložené na delegovanie, boli vyššie ako úspora vyplývajúca z delegovania. Vedúci pracovník by mal ale zhodnotiť širší rámec delegovania – ak napríklad delegujem činnosť vykonávanú na mesačnej báze, úspora z delegovania bude zrejme prvý mesiac menšia /resp. žiadna/ ako ďalšie obdobia. Skutočný prínos bude zreteľný až po niekoľkých časových úsekoch.
- Obava, že sa manažér stane neobľúbeným z dôvodu, že prideľuje podriadeným činnosť navyše a tým ich „obťažuje“.

Manažér prijíma pri delegovaní nasledovné riziko:

[6] ŠULEŘ, O 1995. Manažerské techniky. Olomouc : Rubico, 1995, s. 99

A) úloha bude splnená za dlhšiu dobu. Vedúci pracovník si musí uvedomiť, že jeho čas je pre firmu drahší ako čas jeho podriadených. Preto by sa nemal odradiť faktom, že delegovaná činnosť, bude jeho podriadenému trvať dlhšie ako jemu samému.
B) úloha bude splnená v nižšej kvalite. Strata istej kvality nemusí znamenať, že podriadený vykonal úlohu nesprávne. Vedúci sa musí naučiť prijať fakt, že určité činnosti nemusia byť vykonané „dokonale“, stačí, ak budú vykonané správne.
C) stratí možnosť trénovať sa v určitej zručnosti

PLÁNOVANIE A REALIZÁCIA DELEGOVANIA

Je dobré, ak si manažér delegovanie naplánuje a dostatočne sa naň pripraví. Delegovanie by nemalo byť náhodnou, vopred nepripravenou činnosťou. Nápomocnými pri príprave môžu byť nasledovné otázky:

1. Aký cieľ sa má v delegovanej úlohe splniť?

Už pri samotnom plánovaní by si mal manažér presne definovať cieľ delegovanej úlohy. Ten musí byť jasný a zrozumiteľný tak pre manažéra ako aj pre osobu, ktorej činnosť budeme delegovať. Pokiaľ je úloha definovaná vágne, môže to mať za následok odpor pracovníka.[7]

2. Aký je časový rámec tejto úlohy?

Úloha bez termínu nie je úloha. Manažér musí presne definovať čas splnenia projektu. Odporúča sa, aby si ponechal určitú rezervu na to, aby v prípade neočakávaných komplikácií dokázal úlohu splniť načas sám. O takejto rezerve by ale podriadení nemali vedieť. Zodpovednosť za celkovú úlohu nesie na pleciach manažér. Avšak zodpovednosť za včasné splnenie čiastkových úloh v rámci delegovaných činností, nesie podriadený. Čas poskytnutý na splnenie úlohy musí byť reálny a záväzný, aby podriadený cítil zodpovednosť za jeho splnenie.

3. Akú kvalitu požadujem?

Kvalitatívna úroveň delegovanej úlohy musí byť taktiež vopred špecifikovaná. Ak je možné, manažér by ju mal kvantifikovať – napr. vyjadriť akceptovateľnú úroveň chybovosti, možnú odchýlku od navrhovaného rozpočtu, požadovanú mieru spokojnosti klienta a pod. V prípade dlhodobo delegovaných úloh by sa kvalita za určité časové obdobie mala prirodzene zvyšovať. Tieto očakávania majú byť podriadenému takisto jasne prezentované.

4. Aké právomoci pri tejto úlohe delegujem?

S delegovanou činnosťou sú spojené aj právomoci, ktoré vedúci pracovník deleguje na svojho podriadeného. Súvisia s možnosťou viesť iných ľudí, možnosťou disponovať finančnými prostriedkami, voľby postupov, výberu nástrojov. Ak sa deleguje právomoc na riadenie ľudí, je nevyhnutné o tejto právomoci všetkých zúčastnených informovať a presne definovať, na aký konkrétny projekt sa delegované právomoci vzťahujú. Títo pracovníci tak majú povinnosť rešpektovať splnomocneného kolegu v rámci danej úlohy.

5. Je s úlohou spojený aj rozpočet? Ak áno aký? Ako sa bude dodržiavať?

Ak je úloha viazaná na čerpanie finančných prostriedkov, manažér musí presne definovať limity jeho čerpania ako aj príslušný časový úsek.

6. Aké informácie k danej úlohe musím poskytnúť?

Jednou z najčastejších príčin neúspešne delegovaných projektov je nedostatok a nepresnosť vstupných informácií. Manažér by si mal overiť, či informácie, ktoré poskytol, sú dostatočné na to, aby podriadený dokázal úlohu realizovať. Manažér pri delegovaní neposkytuje samotné riešenia, len informácie potrebných k vyriešeniu danej úlohy. Jeho vyjadrenia sa týkajú len toho, čo sa má vyriešiť. Nie toho, ako sa to má riešiť. Ak je však manažér oboznámený s možnosťou riešenia, ktorú určite nechce v danej situácii použiť, mal by svojho pracovníka o tomto informovať.

[7] ŠULEŘ, O 1995. Manažerské techniky. Olomouc : Rubico, 1995, s. 100

7. Do akej miery budem do úlohy zapojený?

Podľa náročnosti samotnej úlohy sa manažér rozhoduje, akú úlohu bude v delegovanom projekte zohrávať. Ak bola delegovaná úloha jednoduchá a jasná, s vopred definovaným postupom, manažér plní predovšetkým úlohu kontrolnú. Ak však zverená úloha vyžaduje tvorivosť, samostatnosť a jej postup je súčasťou riešenia, úloha manažér nie je len kontrolná, ale môže byť spájaná aj s rolou mentora – ktorého úlohou je pracovníka podporovať, dávať mu rady a konkrétne návody. Ak sa podriadený v delegovaných zadaniach osvedčil, môže manažér zmeniť svoju rolu na rolu kouča. Znamená to, že sa bude snažiť neposkytovať priame rady a riešenia v prípade problémov, ale bude smerovať podriadeného k tomu, aby sám navrhoval riešenia a analyzoval dôsledky.

8. Aký proces kontroly navrhujem?

Proces kontroly musí byť definovaný tak, aby poskytol vedúcemu možnosť včas zasiahnuť v prípade, ak by sa delegovaná úloha uberala nesprávnym smerom. Avšak manažér by nemal podľahnúť tzv. mikro-manažmentu a snahe skontrolovať každý detail.

9. Komu by som mala úlohu delegovať?

Delegovanie úloh predpokladá, že subjekt riadenia dôveruje pracovníkovi, na ktorého deleguje úlohy.[8]

Správnosť výberu zodpovednej osoby preveria aj nasledovné otázky:

- Zaujíma sa táto osoba o danú úlohu?
- Disponuje táto osoba dostatočným množstvom času?
- Je spoľahlivá a zodpovedná?
- Má dostatočné vedomosti a znalosti? Ak jej chýbajú, dokáže ich nadobudnúť do požadovaného času?
- Je schopná úlohu splniť?
- Bude delegovaná úloha pre túto osobu motiváciou/vzpruhou?
- Pomôže jej v jej pracovnom/osobnom raste?
- Je osoba pripravená na povýšenie?

10. Ako a kedy budem o rozhodnutí ako aj ďalšom postupe informovať?

Vedúci pracovník najskôr informuje o delegovaní projektu samotného podriadeného, ktorého si pre daný projekt vybral. Až potom informuje ostatných spolupracovníkov. Ak sú s delegovanou úlohou spájané aj právomoci - ako vedenie inej skupiny ľudí, či disponovanie rozhodovacími právami, manažér vopred naplánuje ako zabezpečí, informovanosť všetkých zainteresovaných.

AKO KOMUNIKOVAŤ DELEGOVANÚ ÚLOHU?

Delegovanie si vyžaduje nielen organizačné, ale aj komunikačné schopnosti manažéra. Vedúci by mal delegovaním motivovať pracovníka k dosiahnutiu nového cieľa.

Nasledujúce formulácie sú príkladom vhodnej a nevhodnej komunikácie.

[8] THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm 2010, s. 257

Vhodná komunikácia:

Vyjadrenie manažéra	**Správa pre pracovníka**
Uvažujem, kto by dokázal tento problém vyriešiť a som presvedčený, že ty to dokážeš.	Manažér si uvedomuje, že som expert v tejto činnosti.
Zvažoval som aj iných ľudí z pracovnej skupiny, ale v tejto oblasti si najlepší.	Vedúci vie, že v tejto oblasti som najlepší.
Tvoje diplomatické jednanie je výnimočné, preto by som Ti rád zveril komunikáciu s...	Môj šéf vie o mojich schopnostiach a uznáva, že sú dobré.
Na výsledku tohto problému mi mimoriadne záleží, preto som sa rozhodol, že ťa požiadam o pomoc.	Verí mi.
Táto úloha preverí tvoje manažérske predpoklady. Verím, že v nej uspeješ. Bude to pre Teba veľký krok k povýšeniu na supervízora.	Ak úlohu splním, posunie ma v mojej kariére.

Príklad nevhodnej, demotivačnej komunikácie.

Vyjadrenie manažéra	**Správa pre pracovníka**
Nemám komu inému dať túto úlohu.	Len zaskakujem.
Keby tu bol XY, dám to jemu. Ale má teraz dovolenku, tak to skús spraviť ty.	Len zaskakujem.
Viem, že máš aj iné veci, ale toto je fakt len na pár minút.	Nie je to žiadna dôležitá práca.
Neviem, či to zvládneš, ale skúsim ti dať túto úlohu.	Pochybuje o mojich schopnostiach.
No veď nejako to snáď urobíš.	Pochybuje o mojich schopnostiach.
Je mi jasné, že prácu tohto typu nemáš rád, ale ja potrebujem, aby to bolo spravené.	Ďalšia neobľúbená činnosť.

HODNOTENIE VÝSLEDKOV DELEGOVANEJ ČINNOSTI

Ako už bolo spomenuté, vedúci kontroluje priebeh delegovanej činnosti priebežne. Ak sú výsledky pozitívne, treba pracovníka náležite pochváliť a primerane odmeniť. Dobré výsledky treba komunikovať aj celej pracovnej skupine, aby úspech jedného člena tímu mohol motivovať aj ostatných.

V prípade, že výsledky delegovanej činnosti nie sú úspešné, je dôležité, aby manažér celý proces dôkladne zanalyzoval a zistil, kde nastala chyba. Zo všetkých skúseností je potrené sa poučiť, aby sa v budúcnosti rovnaké situácie neopakovali. Neúspech môže pôsobiť demotivačne pre podriadeného, ale môže odradiť aj samotného manažéra v budúcom delegovaní.

Ak bol problém v nesprávnom delegovaní zo strany manažéra – napr. nedostatočné informácie, nerealistický časový cieľ a pod., chybu by si mal manažér priznať a snažiť sa ju v budúcnosti neopakovať. Ak bol problém v nespôsobilosti zamestnanca prijať a vykonať delegovanú úlohu, manažér by si mal s pracovníkom dohodnúť plán na to, ako potrebné vedomosti získa.

Negatívnu odozvu, resp. pokarhanie by sme mali adresovať len tomu zamestnancovi, ktorý v úlohe zlyhal kvôli zanedbaniu dohodnutých povinností, či nerešpektovaním pokynov

a časových harmonogramov. Rovnako tak treba ohodnotiť, či dostatočne načas komunikoval problémy, ktoré na projekte vznikli.

ZÁVER

Delegovanie je nástroj, ktorý je v práci manažér nevyhnutnosťou. Prostredníctvom delegovania vedúci pracovník zabezpečí rast a rozvoj sebe, svojim podriadeným a zároveň prináša nové hodnoty celej spoločnosti. Delegovanie musíme chápať ako dlhodobý proces, pri ktorom manažér postupne vkladá dôveru do svojho podriadeného alebo kolegu, ktorého potom testuje zvyšujúcou sa náročnosťou jemu zverených úloh.[9] Je to nástroj, ktorého používanie môžeme neustále zlepšovať a rozvíjať.

LITERATÚRA

Knižné zdroje:

CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha : Grada, 2009. 107 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostný manažment.* Žilina : Poradca podnikateľa, spol. s.r.o., 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
SMITH, H. W. 2007. *10 přírodních zákonů managementu času a života.* Praha : Pragma, 2005. 248 s. ISBN 80-7205-587-9.
ŠULEŘ, O 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm 2010. 284 s. ISBN 978-80-225-2914-3.

Podniková literatúra:

ADDA Consultants, s.r.o. 2009. *Developping others*. 2009. Interný školiteľský materiál spoločnosti Accenture, s.r.o.

Internetové zdroje:

www.euroekonom.sk, 13.10.2010
www.ipaslovakia.sk, 17.10.2010
www.businessballs.com, 02.10.2010

[9] CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha : Grada, 2009, s.13

EKONOMICKÝ ZISK, JEHO VYMEDZENIE A MOŽNOSTI APLIKÁCIE V PRAXI

Marián Smorada, Ľudovít Šrenkel[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
economic profit, opportunity costs, economic value added, perfect competition model, monopoly model

JEL Klasifikácia
M16, M19, K34

ABSTRAKT

The goal of this article is to provide the view on economic profit, its theoretical definition and following opportunities implemented in practice. Application is described using model EVA whose implementation is found more frequently among firms placed on Slovak enterpreneurship environment.

In this work there is also described the risks of using of this method. They accrue from models through which opportunistic costs can be counted. Problems are mainly created during estimating of constants which enters this formulas. Most problematic is the estimate of costs on own capital. The article is partly shows on elimination of problems during counting of this constant.

ÚVOD

Právna úprava v SR pre podniky stanovuje výpočet výsledku hospodárenia ako rozdiel účtovných výnosov účtovaných prevažne na účtoch účtovej triedy 6 a účtovných nákladov účtovaných na účtoch účtovej triedy 5. Takto vyčíslený výsledok hospodárenia často slúži manažérom, vlastníkom, obchodným partnerom a iným zainteresovaným osobám teda stakeholderom, ktorí sú istým spôsobom zainteresovaní na činnosti podniku. Avšak takéto vyčíslenie výsledku hospodárenia, hoci má svoje miesto či už pri finančnej analýze alebo finančnom riadení, nie je celkom presným vyjadrením výkonnosti podniku. Nevyjadruje náklady, ktoré síce podnik reálne nevynaložil, ale tieto náklady predstavujú výnosy, ktoré by do podniku plynuli v prípade, ak by sa rozhodol pre iný variant, pre inú formu podnikania, ktorých sa teda zrieka tým, že realizuje zvolený variant.

Je potrebné, aby stakeholderi poznali aj náklady príležitostí, ktoré v účtovníctve vykázané nie sú a tie následne zakomponovali do výpočtu výsledku hospodárenia podniku. Nakoľko tieto náklady nevznikajú podniku priamo, nie je možné ich exaktné určenie. Určiť sa dajú približne prostredníctvom niektorých modelov a metód. Tieto modely často nevystihujú podstatu slovenského podnikateľského prostredia, preto je potrebné ich brať s istou rezervou.

Cieľom tohto článku je poskytnúť pohľad na ekonomický zisk, jeho teoretické vymedzenie a následne možnosti aplikovania v praxi. Aplikácia je opísaná prostredníctvom modelu EVA, ktorý čoraz viac začína nachádzať uplatnenie aj medzi podnikmi pôsobiacimi v slovenskom podnikateľskom prostredí.

Tiež sú v práci vysvetlené aj úskalia použitia tejto metódy, ktoré vyplývajú najmä z modelov, prostredníctvom ktorých sa dajú vypočítať oportunitné náklady, zväčša problémy vznikajú pri odhadovaní veličín, ktoré vstupujú do týchto vzorcov.

[1] Ing. Marián Smorada, marian.smorada@gmail.com, Ing. Ľudovít Šrenkel, srenkell@gmail.com, školiteľka: Doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc., Katedra podnikových financií

EKONOMICKÝ ZISK

V prvom rade je potrebné definovať, čo presne pojem ekonomický zisk zahŕňa, aby nedošlo k zámene s pojmom účtovný zisk.

„Ekonomický zisk je rozdielom tržieb a ekonomických nákladov, ktoré (na rozdiel od účtovných nákladov) zahŕňajú aj náklady príležitosti, niekedy nazývané aj alternatívne náklady. Ekonomický zisk je teda nižší než účtovný zisk o náklady príležitosti. Nulový ekonomický zisk podniku znamená, že tržby sa rovnajú nákladom príležitosti.“[2]

„Náklady alternatívnych príležitostí predstavujú hodnotu alternatívneho použitia finančných alebo iných prostriedkov. V dôsledku obmedzenosti zdrojov musí investor dôsledne diferencovať svoje zámery. Projekty, ktoré zamieta, by mu v prípade ich realizácie priniesli určitý výnos, tento však nedosiahne, lebo preferuje ziskovejšiu alebo bezpečnejšiu investíciu. Výnosy zamietnutých projektov predstavujú potom náklad alternatívnej príležitosti.“[3] Teda to, čoho sa podnik zriekol, o čo prišiel, keby sa rozhodol pre iný projekt.

EKONOMICKÝ ZISK A MIKROEKONOMICKÉ MODELY

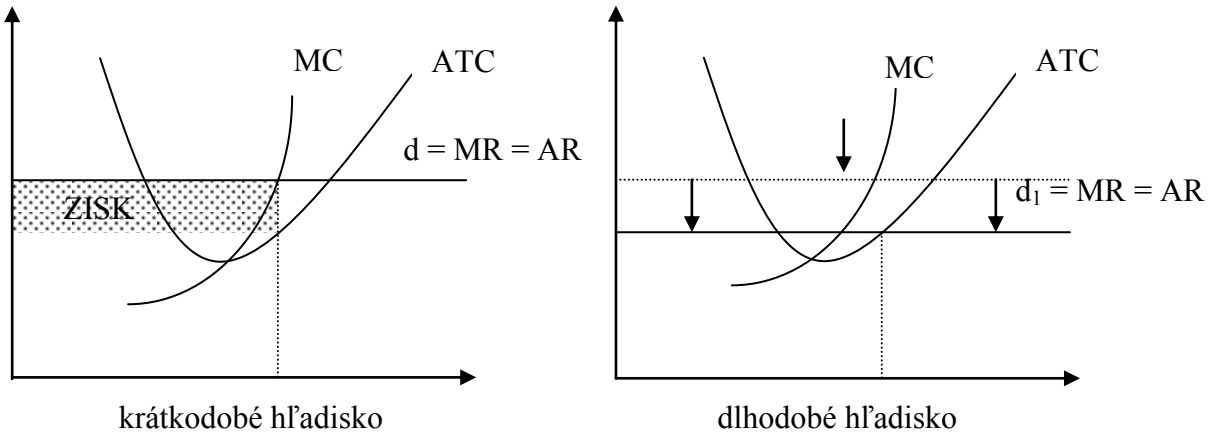
Pre bližšie pochopenie ekonomického zisku je potrebné uviesť zopár teoretických východísk a modelov. Pre ilustráciu bola zvolená tvorba ekonomického zisku v podmienkach dokonalej konkurencie a monopolu. Ostatné modely nie je potrebné uvádzať, pre pochopenie princípu postačujú tieto dva.

EKONOMICKÝ ZISK V PODMIENKACH DOKONALEJ KONKURENCIE

„Dokonale konkurenčný trh je trh, na ktorom nezávisle od seba obchoduje veľký počet malých kupujúcich a predávajúcich tak, že žiaden účastník obchodu nemôže významným spôsobom ovplyvniť cenu na trhu a výstup odvetvia. Dokonale konkurenčný trh sa vyznačuje veľkým počtom účastníkov, z ktorých ani jeden nemá možnosť ovplyvniť vzťah ponuky a dopytu. Podiel jednotlivých subjektov na celkovom obrate je taký malý, že ani ich výrazné zvýšenie alebo zníženie nemôže mať výrazný vplyv na výšku a vývoj trhových cien, resp. môže vplývať na ceny len nepatrne alebo zanedbateľne.“[4]

V podmienkach dokonalej konkurencie môže podnik vykazovať ekonomický zisk len z krátkodobého hľadiska. K ilustrácii slúži nasledujúci obrázok:

Obrázok č. 1: ekonomický zisk v podmienkach dokonalej konkurencie



krátkodobé hľadisko dlhodobé hľadisko

[2] http://aladin.elf.stuba.sk/Katedry/KEM/pedagogovia/horniacek/files/pojmyfirm.doc (16.05.2010)
[3] http://www.financnik.sk/financie.php?did=ekonomicky-slovnik-vysvetlenie-pojmu&dict=283&page_slovnik=1 (08.10.2010)
[4] Holková, V.: Mikroekonómia. Bratislava, SPRINT – vfra, 2007, s. 203.

kde:
ATC – priemerné celkové náklady
MC – hraničné náklady
MR – hraničné príjmy
d – dopytová funkcia po tovaroch jedného podniku

Krivka dopytu má tvar rovnobežky k osi x, nakoľko podnik môže svoje výrobky predávať iba za jedinú cenu a to cenu určenú trhom, ktorá je stanovená výsledkom agregátnej ponuky a agregátneho dopytu na danom trhu. Za vyššiu cenu podnik svoj výrobok nepredá, nakoľko zákazník má dôvod ísť ku konkurenčnej firme. Nižšiu cenu podnik nemá dôvod stanovovať, pretože platí predpoklad, že celý objem produkcie dodaný na trhu predá za rovnovážnu trhovú cenu.[5]

V podmienkach dokonalej konkurencie sa dá z krátkodobého hľadiska dosahovať ekonomický zisk, nakoľko podniky môžu voľne vstupovať resp. vystupovať z odvetvia. Z krátkodobého hľadiska existuje istý dopyt po tovaroch jedného podniku. Pokiaľ je dopyt na istej úrovni, podnik môže dosahovať ekonomický zisk, nakoľko tržby za predané výrobky budú vyššie ako ekonomické náklady. Daná situácia spôsobí, že možnosť získať ekonomický zisk budú chcieť využiť aj iné podniky, ktoré budú vstupovať na daný trh. Tým sa agregátny dopyt po danom ponúkanom tovare rozloží medzi viacero podnikov, čo bude mať za následok pokles dopytu po výrobkoch daného podniku, ktorý už pôsobí v odvetví. Odvetvie bude zaujímavé až kým sa bude dať v ňom dosiahnuť ekonomický zisk. Následne, akonáhle sa ekonomický zisk nebude v danom odvetví dosahovať, podniky prestanú vstupovať do odvetvia.

Opačná situácia je s ekonomickou stratou, kedy podniky z krátkodobého hľadiska môžu dosiahnuť stratu, ale z dlhodobého hľadiska budú hľadať iné príležitosti a začnú vystupovať z daného odvetvia. To spôsobí nárast individuálneho dopytu, čo bude mať za následok zvýšenie ceny za výrobok na úroveň priemerných celkových nákladov.

EKONOMICKÝ ZISK V PODMIENKACH MONOPOLU

„Ekonomická teória opisuje monopol v užšom zmysle ako jediného predávajúceho v celom odvetví. V širšom zmysle sa ním rozumie správanie, ktoré sa vyznačuje tým, že predávajúcemu plynú z tohto postavenia, ktoré sa líši od postavenia rozptýlených kupujúcich, určité výhody.

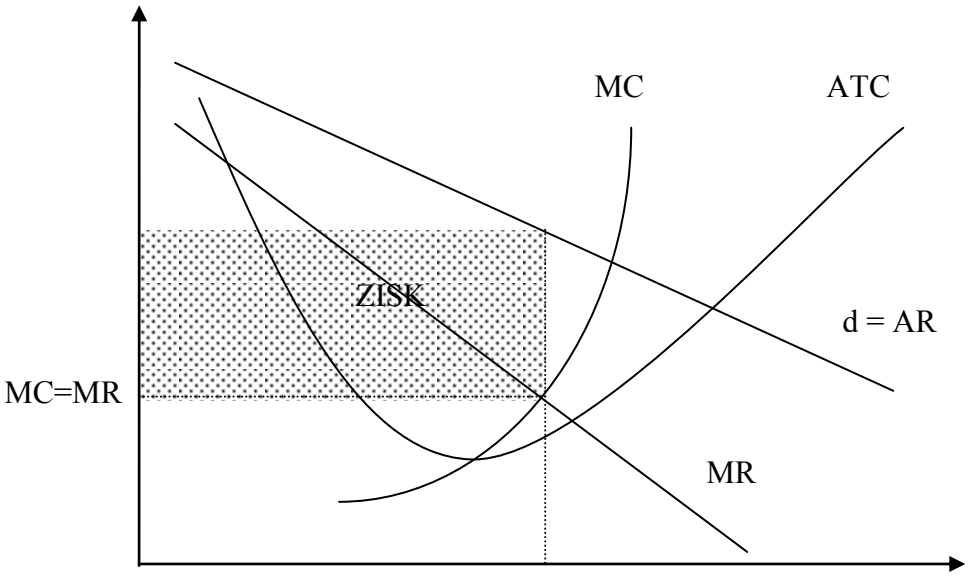
Charakteristické znaky monopolu sú:
- činnosť jediného výrobcu v odvetví
- existencia prekážok vo vstupe do odvetvia
- výroba diferencovaného produktu
- totožnosť trhovej a individuálnej krivky dopytu“[6]

Pokiaľ pri dokonalej konkurencii sú výrobcovia označovaní ako príjemcovia cien (price taker), monopol môže ceny určovať, teda je cenový tvorca (price maker). Rozhoduje nie len o výstupe, ale aj výške ceny. Jeho snaha bude stále maximalizovať svoj zisk.

„Výsadné postavenie monopolu môže vyplývať z viacerých dôvodov. Niekedy z vlastníctva prírodných zdrojov, inokedy ten istý výsledok, i keď len dočasne, prináša patent, niekedy si zas takéto postavenie vynúti štát pomocou zákona.“[7]

[5] spracované podľa: Holková, V.: Mikroekonómia. Bratislava, SPRINT – vfra, 2007, s. 204.
[6] Holková, V.: Mikroekonómia. Bratislava, SPRINT – vfra, 2007, s. 244.
[7] Etner, F.: Mikroekonómia. Bratislava, Elita, 1993, s. 305.

Obrázok č. 2: Ekonomický zisk v podmienkach monopolu



Monopol môže, pravdaže, dosahovať aj ekonomickú stratu, pre potreby tohto článku je však postačujúce demonštrovanie iba ekonomického zisku.

PREPOJENIE TEORETICKÉHO EKONOMICKÉHO ZISKU S PRAXOU

V uvedených príkladoch z teoretického hľadiska bolo demonštrované, ako sa dá dosahovať ekonomický zisk pri podnikaní. Dôležitý je však priemet do praxe a zistenie v podnikateľskej praxi, kedy je možné v odvetví dosahovať ekonomický zisk, či sa do odvetvia oplatí vstupovať a v prípade vstúpenia do odvetvia, aký veľký prínos môže mať pre podnik podnikanie práve v tomto odvetví, do ktorého sa rozhodol vstúpiť.

Podnikatelia pri počiatočnom rozhodovaní či už o začatí podnikania alebo o zmene oboru podnikania, resp. pri akejkoľvek zmene snažia sa naplánovať jednotlivé činnosti, ktoré vyúsťujú do finančného plánu. Jedným z parciálnych plánov je aj plán zisku. Tu sa má ale na mysli účtovný zisk, nie ekonomický. Pri plánovaní sa často zabúda práve na ekonomický zisk. Teda malo by sa nie len posúdiť, či vložené prostriedky do podnikania budú mať reprodukčnú schopnosť, či výnosy prevýšia náklady, ale aj či toto odvetvie je vhodné pre podnikanie, či sa v ňom dá dosahovať ekonomický zisk.

Vyčíslenie ekonomického zisku v praxi nie je také jednoduché, ako by sa na prvý pohľad zdalo. Pravdepodobne nikdy nebude možné exaktne vypočítať ekonomický zisk. Istými metódami sa však dá dostať aspoň k približným hodnotám. Jedným z modelov, ktorým sa dá vypočítať ekonomický zisk je model ekonomickej pridanej hodnoty EVA (Economic value added). V ďalšej časti je tento model bližšie charakterizovaný.

MODEL EVA A JEHO CHARAKTERISTIKA

„Myšlienkový základ tohto modelu možno nájsť v mikroekonómii, kde sa uvádza, že cieľom firmy je maximalizácia zisku. Nejde však o zisk účtovný (rozdiel výnosov a nákladov), ale o zisk ekonomický. Rozdiel spočíva v tom, že ekonomický zisk je rozdielom medzi výnosmi a ekonomickými nákladmi, t. j. nákladmi, ktoré okrem účtovných nákladov zahŕňajú i tzv. oportunitné náklady. Oportunitné náklady predstavujú peňažné čiastky, o ktoré sme prišli, resp. ktoré sme nezískali tým, že zdroje (napríklad kapitál, práca) neboli vynaložené na najlepšie alternatívne použitie. V praxi sú to najmä úroky z vlastného kapitálu podnikateľa vrátane odmeny za riziko a prípadne jeho ušlá mzda. Na porovnanie poslúži nasledujúca schéma:

Účtovný zisk = výnosy - účtovné náklady
Ekonomický zisk = celkový výnos kapitálu - náklady na kapitál

Z toho vyplýva, že ekonomický zisk vzniká až vtedy, keď svojím rozsahom prevýši tzv. normálny zisk odvodený od priemerných nákladov kapitálu vynaložených tak veriteľmi (nákladové úroky), ako aj vlastníkmi - akcionármi (tie predstavujú oportunitné náklady).“ [8]

Základná konštrukcia ukazovateľa EVA je vyjadrená vzťahom:

$$EVA_t = NOPAT_t - C_t . WACC$$

kde

$NOPAT_t$ - (net operating profit after taxes) operačný zisk po zdanení,
C_t - dlhodobo investovaný kapitál,
WACC - vážené kapitálové náklady - priemerný náklad spojený s kapitálovou štruktúrou podniku.

Pre podnik dosahujúci kladný ekonomický zisk, musí platiť, že EVA > 0. Jedine v tom prípade rastie bohatstvo akcionárov, lebo získajú späť viac, ako bola pôvodná investícia i pri uspokojení veriteľov. Ak EVA = 0, podnik vyprodukoval len toľko, koľko bolo investované, čo stačí pokryť náklady veriteľov, ako aj vlastníkov. V prípade, že EVA < 0, dochádza k zníženiu hodnoty pre akcionárov. Hoci bude hodnota ukazovateľa EVA záporná, podnik môže ešte stále tvoriť účtovný zisk.

EVA tak predstavuje zaujímavé meradlo na posudzovanie výkonnosti podnikov, ktoré možno využiť aj na meranie hodnoty podniku. Pred jej aplikáciou je nevyhnutné vypočítať viaceré parametre.

NOPAT - čistý operačný zisk sa dá vypočítať podľa rovnice:

$$NOPAT = EBIT \times (1 - t),$$

kde:
EBIT - operačný zisk bez úrokov a pred zdanením,
t - sadzba dane z príjmu.

Takto konštruovaný **NOPAT** obsahuje jednak efekt, ktorý sa dosiahol využívaním aktív podniku a teda jeho výrobno-technickou základňou pre vlastníkov, a jednak úrok zaplatený veriteľovi.

Parameter $\mathbf{C_t}$ predstavuje dlhodobo investovaný kapitál. Je súčtom jednak vlastného imania, jednak úročených cudzích zdrojov. Alternatívne možno vypočítať hodnotu C_t ako súčet stálych aktív (t.j. neobežného majetku) a čistého pracovného kapitálu (čistý pracovný kapitál = obežné aktíva - krátkodobé záväzky). Oba prístupy vedú k zhodným výsledkom.

Priemerné náklady na kapitál (**WACC**) sa v modeli EVA používajú nielen na vlastný prepočet ekonomickej pridanej hodnoty, ale i v úlohe diskontnej miery prevádzajúcej budúcu hodnotu EVA na súčasnú hodnotu ku dňu ocenenia.

Je potrebné si uvedomiť, že každá zložka ukazovateľa EVA zohráva dôležitú úlohu. NOPAT reprezentuje stranu výnosov a nákladov, ktoré vznikli podniku z prevádzkovo nevyhnutných činností.

Súčin priemerných nákladov na kapitál a celková výška kapitálu určujú náklady v absolútnej sume. Tieto náklady na kapitál je nutné rozdeliť na náklady na cudzí kapitál a náklady na vlastný kapitál. Náklady na cudzí kapitál sa dajú pomerne jednoducho určiť,

[8] Spracované podľa: Kislingerová E.: Využitie modelu EVA na stanovenie hodnoty podniku. In: BIATEC, ročník 8, 11/2000.

nakoľko tieto náklady reprezentuje položka nákladové úroky z výkazu ziskov a strát platného v SR. Niektorí autori uvádzajú, že za náklady cudzieho kapitálu by mali byť považované iba tie úroky, ktoré sú platené z úveru, ktorý podnik získal za účelom zabezpečenia operačných činností. Toto sa vo výkaze ziskov a strát nedá zistiť, avšak zdrojom týchto údajov je interná evidencia podniku. Z pohľadu vyčíslenia ekonomického zisku náklady na cudzí kapitál a teda nákladové úroky nezohrávajú dôležitú rolu, nakoľko sú zohľadnené pri účtovnom výsledku hospodárenia. Problematickým je však určenie nákladov na vlastný kapitál. Sú to práve náklady na vlastný kapitál, ktoré reprezentujú oportunitné náklady. Teda pri vyčísľovaní ekonomického zisku podniku zohrávajú dôležitú rolu. Nasledujúca kapitola je venovaná práve týmto nákladom.

NÁKLADY NA VLASTNÝ KAPITÁL

Náklady na vlastný kapitál sú z pohľadu podniku zároveň požadovanou výnosnosťou z pohľadu vlastníkov.[9] Tento koncept vlastných nákladov má dve polohy:

- náklady kapitálu ako finančný náklad
- náklady kapitálu ako náklady príležitostí

Finančné poňatie nákladov vlastného kapitálu môže pri akciových spoločnostiach zahrňovať dividendy, náklady na zvyšovanie kapitálu a za určitých okolností náklady plynúce z likvidácie podniku. Tento finančný pohľad nákladov sa priraďuje pohľadu manažmentu.

Pohľad na náklady kapitálu ako na náklady príležitostí vystihuje skôr pohľad vlastníkov, kde sa hľadá otázka, aký výnos by mohol investor dosiahnuť pri rovnakom riziku, pokiaľ by investoval niekde inde.

Aby sa mohla kalkulovať výnosnosť, ktorá je primeraná riziku, tak sa tieto náklady rozkladajú na dve zložky:

- časť zodpovedajúca požadovanej odmene za odklad spotreby, prípadne straty, ktoré boli pri tomto odklade spôsobené rastom cien,
- časť zodpovedajúca výške prijatého rizika.

Teda pre výpočet týchto nákladov sa vychádza zvyčajne z dvoch zložiek. Prvou je bezrizikový výnos, ktorý by podnik dosiahol investovaním do bezrizikových aktív. Za tie sa všeobecne považujú štátne dlhopisy, prípadne štátne pokladničné poukážky. Druhou zložkou sú rôzne prémie za riziko, ktoré podnik znáša investovaním to konkrétneho aktíva.

Pri kvantifikácii miery výnosu má investor isté záchytné body:

„Prvým je miera výnosu bezrizikového investovania. Aj keď v ekonomike bezrizikové investovanie nejestvuje, minimálne rizikový je vklad v dobrej banke alebo nákup štátnych pokladničných poukážok. Preto mieru výnosu, ktorú takéto vynaloženie prostriedkov prináša, označujeme ako mieru výnosu bezrizikového investovania. S ohľadom na minimálne riziko je táto miera výnosu nízka. Každé iné vynaloženie prostriedkov je rizikovejšie. Preto miera výnosu bezrizikového investovania je tou najnižšou hranicou požadovanej miery výnosu.

Ako druhý záchytný bod sa uvádza priemerná miera čistého výnosu dosahovaná v danom odbore podnikania. Táto zohľadňuje rizikovosť v odvetví, v ktorom podnik pôsobí. Pokiaľ je rizikovosť daného projektu, resp. pri danom podniku z rôznych príčin vyššia ako v odvetví, potom aj požadovaná miera výnosu by mala byť vyššia, než je požadovaná miera výnosu v odvetví.

Tretím významným údajom je miera čistého výnosu v podniku investora. Ak totiž podnikateľ vo svojom podniku dosahuje istú mieru čistého výnosu, potom spravidla nebude akceptovať rozhodnutie, ktoré by zabezpečovalo nižšiu mieru výnosu. Prijatie takého projektu

[9] podľa: Mařík, M., Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopres, 2005, s. 58.

by znamenalo, že zníži v podniku už dosahovanú mieru výnosu, čo je pre investora len ťažko prijateľné.“[10]

V podniku je pomerne náročné odhadnúť túto mieru výnosu. Kľúčovým faktorom odhadu je riziko, nakoľko sa pri odhade zvyčajne používa bezriziková sadzba, ku ktorej sa pripočítava prémia za riziko. Samotný odhad rizika môže byť tiež niekedy problematický. Do istej miery sa dá riziko odhadnúť pomocou minulého vývoja použitím štandardnej odchýlky, no stále to bude odhadom „ex post“ teda iba ako isté zhodnotenie minulého stavu. V dôsledku turbulentnosti dnešnej doby je potrebné mať na odhad rizika k dispozícii podstatné informácie v reálnom čase. To by bolo možné iba v prípade efektívneho trhu. Teda pri kvantifikácii rizika a následne aj miere výnosnosti sa pristupuje k zjednodušeniam. Je niekoľko modelov, pomocou ktorých sa dá táto miera výnosu vlastného kapitálu vypočítať.

B. Hrvoľová uvádza niekoľko spôsobov, ako odhadnúť požadovanú mieru výnosu (r_e). Jedným zo spôsobov, použiteľným pre prioritné akcie, ktoré vyplácajú rovnaké dividendy, je možné túto mieru výnosu odvodiť zo vzťahu $P_0 = Div/r$ a teda $r_{vk} = Div/P_0$.

Ďalším spôsobom môže byť odvodenie požadovanej miery výnosu akcií od výnosu z kupónov obligácii – v prípade, ak táto spoločnosť emitovala obligácie. V tom prípade sa r_e vypočíta ako miera percentuálneho výnosu z obligácii plus prémia za riziko majetku. Táto prémia sa spravidla pohybuje od 3% do 5%.

Tiež jednou z možností, ako určiť r_e je poznať priemerné r_e pre celé odvetvie a to použiť aj pre samotný podnik. Argumentuje sa tým, že chybný odhad v prípade r_e pre jednotlivú spoločnosť, resp. cenný papier je príliš veľký na to, aby bol praktický.

Ďalšou alternatívou môže byť použitie očakávaného výnosu portfólia tvoriaceho index, ktorý reprezentuje fungujúci akciový trh. Očakávaný výnos indexu SAX, ktorý reprezentuje akciový trh slovenského kapitálového trhu bude možné použiť v prípade štandardizácie slovenského kapitálového trhu. [11]

V anglosaských krajinách, ale už aj v nemecky hovoriacej Európe sa na tento účel zvyčajne používa model CAPM (Capital Assets Pricing Model), o ktorom už bola zmienka v kapitole pojednávajúcej o vyčísľovaní ukazovateľa EVA. Tento model prvýkrát nezávisle od seba navrhli W. F. Sharpe, J. Lindtner a J. Mossin koncom 60-tych rokov 20-teho storočia[12]. Vzorec pre výpočet nákladov vlastného kapitálu je nasledujúci:

$$r_e = r_f + \beta\left(r_m - r_f\right)$$

kde:
r_e – náklady vlastného kapitálu
r_f – bezrizikový výnos (risk free rate)
β – systematické trhové riziko (stock beta)
$(r_m - r_f)$ – prémia za riziko vlastníka (equity risk premium)

Pri výpočte touto metódou sa môžu vyskytnúť isté ťažkosti, ktoré sú spojené s hodnotou β-koeficientu. Jedná sa najmä o spoločnosti, ktoré nie sú obchodované na kapitálovom trhu, alebo aj keď jednotlivé tituly kapitálového trhu nie sú príliš likvidné (takých je väčšina). Hodnoty systematického trhového rizika možno považovať za pomerne spoľahlivé, keď sa určuje pri tituloch hlavného trhu so zabezpečenou vysokou likviditou. Tu je potrebné spomenúť rozvíjajúci sa kapitálový trh v Slovenskej republike, ktorý žiaľ zatiaľ nedokáže zabezpečiť spoľahlivú údajovú základňu pre vyčíslenie trhového rizika.

Tiež sa problémy vyskytujú aj pri výpočte prémie za riziko vlastníka, ktorá sa počíta ako rozdiel z celkového výnosu kapitálového trhu a bezrizikového výnosu. Tento rozdiel

[10] podľa: Fetisovová, E., Vlachynský, K., Sirotka, V.: Financie malých a stredných podnikov. Bratislava: Iura Edition, 2004, s. 49-50.

[11] podľa: Hrvoľová, B. a kol.: Analýza finančných trhov. Bratislava: SPRINT – vfra, 2006, s.384.
[12] Hrvoľová B. a kol.: Analýza finančných trhov. Bratislava: SPRINT vfra, 2006, s. 386

môže byť často záporný a nie kladný, ako by sa očakávalo. V prípade záporného rozdielu, po dosadení do vzorca, by náklady vlastného kapitálu boli nižšie ako bezriziková sadzba, čo je nezmyselné, nakoľko investor investovaním do akéhokoľvek aktíva bude stále znášať isté riziko, teda pokiaľ neinvestuje priamo do bezrizikového aktíva.

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 prémie za riziká. 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 (MPO), ktoré priamo na svojich stránkach zverejňuje Benchmarkingový diagnostický systém finančných indikátorov INFA, ktorého autormi sú Neumaierová a Neumaier[13]. 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 sa nenájde odvetvie, v ktorom analyzovaný podnik pôsobí.

Stavebnicový model všeobecne vychádza z predpokladu, že náklady vlastného kapitálu sa vypočítajú ako súčet výnosu bezrizikovej investície a prirážky za riziko, ktoré podnikateľ podstupuje tým, že investoval inde. MPO uvádza tento základný vzorec výpočtu nákladov vlastného kapitálu:

$$r_e = r_f + RP$$

$$RP = rLA + rPOD + rFINSTAB + rFINSTRU$$

kde:
r_e – odhad nákladov na vlastný kapitál
r_f - bezriziková sadzba (výnos z bezrizikovej investície)
RP – riziková prirážka
rLA – RP za veľkosť podniku
rPOD – RP za tvorbu EBIT (podnikateľské riziko)
rFINSTAB – RP za schopnosť platiť včas (finančná stabilita)
rFINSTRU – RP za delenie EBIT (za finančnú štruktúru)

Pre jednotlivé rizikové prirážky sa stanovili rozpätia, v ktorých sa môžu pohybovať. Ak sa v podniku prekročí určené rozpätie, sú stanovené minimálne, resp. maximálne hodnoty, aké môžu tieto rizikové prirážky vykazovať. Tieto prirážky sú uvedené podľa českého Ministerstva priemyslu a obchodu. Samotní autori pripúšťajú, že jednotlivé hranice, resp. výšky prirážok sa môžu líšiť v závislosti od konkrétneho podniku. Napr. pri likvidite 3. stupňa sú akceptovateľné aj nižšie hodnoty v prípade, ak je podnik financovaný materským podnikom.

Taktiež jedným z modelov na určenie nákladov vlastného kapitálu môže byť stanovenie týchto nákladov podľa skutočne vyplatených dividend. Dá sa predpokladať, že vlastníci si na valnom zhromaždení sami odsúhlasia aká časť zisku sa vyplatí vo forme dividend a teda to je aj zároveň požadovaným výnosom vlastníkov. Ak sa tieto dividendy dajú do pomeru k vlastnému kapitálu, dosiahne sa miera nákladov na vlastný kapitál. Ani tento model nie je bez obmedzení. Môže nastať prípad, že spoločnosť nebude vyplácať podiel na zisku vlastníkom (napr. z dôvodu prípravy na rozsiahlejšie investície alebo z iných dôvodov), prípadne bude v strate a nebude mať z čoho vyplatiť podiel na zisku. V tom prípade konštatovanie, že ak nebolo vlastníkom nič vyplatené, znamená, že požadujú nulový výnos, by bolo nesprávne.

[13] bližšie na: http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/ (6.10.2010)

Z uvedených možností je vidieť, že na stanovenie nákladov vlastného kapitálu nie je možné použiť metódu, ktorá by s určitosťou vyčíslila tieto náklady. Každá zo spomenutých metód má svoje prednosti, ale aj nedostatky. Preto keď sa manažér rozhoduje, ktorú z týchto metód použije, mal by poznať všetky predpoklady, za ktorých jednotlivé metódy pracujú. Následne ako odporúčanie je vhodné uviesť, že pri výpočte nákladov vlastného kapitálu by sa mali použiť aspoň dve, resp. tri metódy, ktoré najviac zodpovedajú danej situácii, v ktorej sa podnik nachádza. Dosiahnuté výsledky by sa mali následne porovnať a prípadne určiť ich priemer, resp. podľa zistených hodnôt prikloniť sa k variantu, ktorý eventuálne najviac zodpovedá skutočnosti.

EKONOMICKÝ ZISK V PRAXI

Za predpokladu, že ukazovateľ EVA je praktickým sprítomnením teoretického pohľadu na ekonomický zisk, je potrebné uviesť niekoľko úskalí, ktoré môžu komplikovať jeho vyčíslenie.

Je potrebné si uvedomiť, z akej informačnej základne sa pri vyčíslení ukazovateľa EVA vychádza. Podniky vykonávajúce svoju činnosť v SR majú k dispozícii niekoľko zdrojov informácii. V prvom rade sú to informácie z účtovníctva, nie len syntetického, ktoré v konečnom dôsledku vyúsťuje do výkazov účtovnej závierky, ale aj analytického, ktoré pomáha lepšie špecifikovať vzniknuté účtovné záznamy. Následne zdrojom informácii je manažérske účtovníctvo, resp. interná evidencia podniku, údaje, ktoré nie sú verejne dostupné. Spomenuté informácie sú interného charakteru, teda vychádzajú zvnútra podniku. Externé informácie sa dajú získať z burzy, rôznych mimoburzových trhov, trhov s komoditami a všeobecne z národného hospodárstva. V podmienkach SR je práve núdza o tieto externé informácie. Je známe, že kapitálový trh v SR prakticky nefunguje.

Ďalším úskalím praktického uplatnenia ukazovateľa EVA je charakter jednotlivých položiek. Je dôležité si uvedomiť, že ukazovateľ EVA bol vyvíjaný v podmienkach americkej ekonomiky. Ukazovateľ NOPAT je teda pojem, ktorý sa v Spojených štátoch bežne používa a vychádzajúc z amerických účtovných štandardov US GAAP, majú účtovné jednotky v USA povinnosť rozdeliť svoj výsledok hospodárenia na operačný a neoperačný. V podmienkach SR táto povinnosť absentuje a môže byť problematické stanoviť tento operačný výsledok hospodárenia. Do istej miery sa dá vychádzať z výkazu ziskov a strát, ale je potrebné si uvedomiť položky jednorazového charakteru a neoperačné položky, ktoré spadajú do výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti. To sa dá pomocou analytickej účtovnej evidencie, ako aj pomocou elektronických informačných systémov, ktoré v poslednej dobe zaznamenali rozvoj aj v SR. Nie všetky podniky disponujú takýmto elektronickým informačným systémom.

Ďalším úskalím je stanovenie nákladov na cudzí kapitál. Ako už bolo spomenuté, za ne sa dosadia nákladové úroky, avšak je potrebné ich rozdeliť na úroky viažuce sa ku kapitálu, ktorý je použitý na zabezpečenie operačnej činnosti a viažuce sa k ostatnému kapitálu. Tiež je vhodné spomenúť, že do úvahy by sa mali brať priemerné hodnoty kapitálu vykázaného v súvahe. Nakoľko do súvahy vstupujú stavové veličiny, kým do výkazu ziskov a strát vstupujú tokové veličiny. Teda vzniká nesúlad. Kým NOPAT je tokovým ukazovateľom, cudzí kapitál (či už formou úveru, obligácii, a pod.) je ukazovateľom stavovým. Avšak pri vyčíslení nákladov na cudzí kapitál je komplikácii najmenej.

Najviac pozornosti si vyžadujú práve náklady na vlastný kapitál, ktoré významne odlišujú účtovný zisk od ekonomického a to tým, že zohľadňujú aj oportunitné náklady. Oportunitné náklady vychádzajú z príležitostí, ktorých sa podnik vzdal, keďže realizoval zvolený variant. Tieto oportunitné náklady pracujú s rizikom a požadovaným výnosom pri danej úrovni rizika. Pri stanovení výšky rizika sa najčastejšie vychádza z rôznych štatistických zisťovaní. V podmienkach SR neexistuje taká údajová základňa, ktorá by

umožňovala združiť toľko podnikov z jedného odvetvia, aby sledované výsledky boli dostatočne objektívne. Často sa tieto náklady na vlastný kapitál určujú len odhadom, čo nie je práve najšťastnejším riešením.

ZÁVER

Zohľadnením nákladov príležitostí do výsledku hospodárenia vzniká tzv. ekonomický výsledok hospodárenia, ktorý môže byť zisk alebo strata. V prípade zisku je spravidla nižší ako účtovný zisk. V prípade straty je vyššia ako účtovná strata.

Ekonomický zisk vhodným spôsobom reprezentuje ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty – EVA. Tento ukazovateľ vychádza z operačného výsledku hospodárenia, ktorý koriguje o náklady na cudzí a vlastný kapitál. Údaje vstupujúce do vzorca sa dajú zistiť z účtovníctva podniku prípadne z internej evidencie. To sa týka iba údajov o operačnom výsledku hospodárenia a nákladov na cudzí kapitál. Pre zistenie nákladov na vlastný kapitál je potrebné siahnuť po informáciách z externého prostredia podniku. Tie v slovenskom podnikateľskom prostredí je pomerne náročné získať, preto existujú isté modely, ktoré pomáhajú tieto náklady na vlastný kapitál určiť. Zvyčajne vychádzajú z rizika podnikania v danom odvetví, keďže sa predpokladá, že podnik pri danej úrovni rizika chce dosiahnuť maximálny zisk, resp. pri danej úrovni zisku chce minimalizovať riziko.

Dá sa konštatovať, že cieľ vytýčený v úvode článku: „Poskytnúť pohľad na ekonomický zisk, jeho teoretické vymedzenie a následne možnosti aplikovania v praxi.“ sa podarilo naplniť.

Pohľad na aplikáciu výpočtu ekonomického zisku v praxi bol poskytnutý s ohľadom na špecifiká slovenského podnikateľského prostredia, nakoľko ukazovateľ EVA bol vyvíjaný v podmienkach amerického prostredia, ktoré sa zvyklo považovať za efektívne fungujúci trh (i keď je potrebné dodať, že finančná kríza z roku 2008 začala práve v Spojených štátoch).

Pre ďalšie možnosti aplikácie výpočtu ekonomického zisku a teda ukazovateľa EVA je potrebné podrobnejšie sledovať daný ukazovateľ, pochopiť princípy na základe ktorých pracuje a prispôsobiť jeho výpočet špecifikám slovenského prostredia. Istými modifikáciami je možné túto aplikáciu vykonať, čo však už nie je predmetom tejto práce.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižná literatúra

1.) Etner, F.: Mikroekonómia. Bratislava, Elita, 1993.
2.) Fetisovová, E., Vlachynský, K., Sirotka, V.: Financie malých a stredných podnikov. Bratislava: Iura Edition, 2004.
3.) Holková, V.: Mikroekonómia. Bratislava, SPRINT – vfra, 2007.
4.) Hrvoľová, B. a kol.: Analýza finančných trhov. Bratislava, SPRINT – vfra, 2006.
5.) Mařík, M., Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopres, 2005.

Časopisecká literatúra

1.) Kislingerová E.: Využitie modelu EVA na stanovenie hodnoty podniku. In: BIATEC, ročník 8, 11/2000

Internetové stránky

1.) http://aladin.elf.stuba.sk/
2.) http://www.financnik.sk/
3.) http://www.mpo.cz/

CONTROLLING V SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI
CONTROLLING IN SOCIAL RESPONSIBILITY

Veronika Soósová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ:
Spoločenská zodpovednosť podniku, controlling CSR, GRI, ISO 26000

KEY WORDS:
Corporate social responsibility, controlling CSR, GRI, ISO 26000

JEL Klasifikácia: M31

ABSTRAKT:

Social responsibility is a concept, that maybe knows each corporation, but not always realizes it fully, or not always behaves like it should as the case may be. Out of this reason, it is necessary to determine certain standards, that should direct the social responsible corporations and also monitor their activities related to CSR. This paper is aimed at the definition of the corporate social responsiblity concept, to bring the deeper sense of this concept close with the CSR standards, the definition of controlling as an important management and control tool in aplying the CSR activities in the corporation.

ÚVOD

Globalizácia, prelínanie kultúr, zvyšovanie požiadaviek zákazníkov. Toto všetko sú dôvody, prečo sa spoločnosti snažia byť v podnikaní výnimočné, odlíšiť sa od konkurencie. Každá spoločnosť pritom musí nájsť svoju vlastnú výnimočnosť a odlišnosť, vďaka ktorej bude „vo svete svojho okolia“ vnímaná v lepšom svetle ako ostatní. Dnes už ale nemôžeme hovoriť len o odlíšení sa v počte či štruktúre výrobkov, ide o hlbšie poznanie záujmov svojich „stakeholderov“ a vytváranie etického podniku, zodpovedného ku všetkým, s ktorými prichádza do styku. Ešte nedávno sa otázka spoločenskej zodpovednosti podnikov neriešila v takom rozsahu ako dnes, no globalizácia a s ňou spojené výhody pre ľudstvo, ukazuje ostatnému svetu trendy a požiadavky vyspelých ekonomík, ktorým sa „slabší“ snažia neustále prispôsobovať.

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ - CONTROLLING

Podnikateľské subjekty často konajú nezodpovedne, hoci nie vždy so zlým úmyslom. Často ide o nevedomosť, resp. o medzery, ktoré im takéto správanie dovoľujú, v zmysle – čo nie je zakázané, to je dovolené. Takýmto prístupom však nedosiahnu nič, len stratu dôvery tých, od ktorých fungovanie podniku závisí – stakeholderov. Tu si však musia uvedomiť, že spoločnosť ako taká už nechápe podnik len ako výrobcu, resp. poskytovateľa služieb, ale na podnik hľadí ako na niečo živé, schopné myslieť a konať ako mravný občan.

[1] Ing. Veronika Soósová, soosova.veronika@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., KPH

„Spoločenská zodpovednosť firiem – Corporate social responsiblility (CSR) je koncept podnikania, v ktorom sa podniky dobrovoľne rozhodnú implementovať do svojich obchodných stratégií a aktivít také rozhodnutia, ktoré prispievajú k zlepšeniu stavu spoločnosti a k čistote životného prostredia pri rešpektovaní záujmov všetkých zúčastnených strán.“[2] Predstavuje „pomerne nový trend a odzrkadľuje určitú mieru zodpovednosti podnikateľov voči spoločnosti, miestnej komunite a voči životnému prostrediu.“[3] Možno povedať, že spoločenská zodpovednosť podniku predstavuje všetko, čo podnik robí nad rámec svojich povinností, pričom ide o dobrovoľné aktivity, ktoré v niektorých krajinách podporujú zákony nútiace organizácie správať sa zodpovedne. Potrebu zavádzať CSR a byť spoločensky zodpovedný voči svojmu okoliu si podniky uvedomujú čoraz viac, zaviesť CSR do praxe však nie je tak jednoduché, ako sa na prvý pohľad zdá. Z tohto hľadiska možno CSR prirovnať k láske: „V láske ide spočiatku o „eros“, teda výlučne o partnera. Druhým stupňom je „filia“, vrcholí deťmi a končí v „agapé“, teda v rastúcej empatii k zemi, zvieratám, prípadne Bohu. Podobne by sme mohli povedať, že začínajúci podnikateľ sa najskôr stará len o svoju rodinu, ktorú živí, a na ostatných mu príliš nezáleží. Potom si začína najímať zamestnancov a starať sa o nich. S rastom podniku začína presahovať i k miestnej komunite.“[4]

Vo svojej podstate sa spoločenská zodpovednosť zaoberá tromi základnými oblasťami – ekonomickou, sociálnou a environmentálnou, resp. tromi P – Profit (zisk), People (ľudia) a Planet (planéta). Jednotlivé podniky sa líšia jednak stratégiou, jednak skladbou svojich stakeholderov, pričom každý z nich predstavuje odlišnú skupinu záujmov. Z tohto dôvodu majú jednotlivé podniky odlišný prístup k realizácii svojej spoločenskej zodpovednosti, a v každej z oblastí záujmu si podnik musí nájsť svoju cestu, ktorou chce CSR realizovať, ktorá oblasť bude stredobodom jeho záujmu. Z globálneho pohľadu je podstata spoločenskej zodpovednosti v jednotlivých oblastiach nasledovná:
- ekonomická oblasť – kvalita a bezpečnosť výrobkov a služieb, etický kódex, corporate governance, vzťahy so zákazníkmi a investormi, odmietanie korupcie atď.
- sociálna oblasť – vzdelávanie zamestnancov a ich rekvalifikácia, firemná filantropia a dobrovoľníctvo, rovnosť žien a mužov, dodržiavanie ľudských práv, odmietanie detskej práce, komunikácia so stakeholdermi, rovnaké príležitosti pre všetkých a pod.
- environmentálna oblasť – ekologická výroba (produkty a služby priateľské k životnému prostrediu – štandardy ISO 14000, EMAS), šetrenie a ochrana prírodných zdrojov, znižovanie dopadov na životné prostredie, recyklácia, šetrenie vodou a energiami a pod.

Kombinácia všetkých troch oblastí, ktorými sa spoločenská zodpovednosť podniku zaoberá, je vo vyspelých krajinách EÚ bežná. Pre podniky v SR je spoločenská zodpovednosť stále niečím novým, avšak čoraz častejšie sa môžeme stretnúť s jej presadzovaním, najmä z hľadiska budovania pozitívneho image a dobrého mena. Možno práve toto je problém, na ktorý mnohé z našich podnikov ešte stále „nedozreli“, pretože spoločenská zodpovednosť by mala vychádzať zo samotného „ja“ vlastníkov a manažérov, nielen z vidiny dosiahnutia zisku. Často sa totiž stáva, že hoci sa podnik prezentuje ako spoločensky zodpovedný, nie vždy dodržiava základné princípy a normy, ktoré s CSR súvisia. Z tohto dôvodu je nutné

[2] PAVELKA, Ľ. – HARBULA, M. 2009: *Spoločenská zodpovednosť firiem v čase hospodárskej a finančnej krízy.* In Studia commercialia Bratislavensia: vedecký časopis Obchodnej fakulty EU v Bratislave. Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave= scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava, 2009. ISSN 1337-7493, 1/2009, roč. 2, č. 5, s. 91
[3] FOLTÍNOVÁ, A. – BLÁHOVÁ, M. 2010: Môže byť podnikanie v dnešnej dobe etické? In: Aplikovaná etika – kontext a perspektívy. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2010. ISBN 978-80-7097-735-4, s. 216
[4] PAVLÍK, M. – BĚLČÍK, M. 2010: *Společenská odpovědnost organizace.* Praha : GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5, s. 15

zavádzanie noriem CSR a tiež kontrola plnenia jednotlivých oblastí zodpovednosti, ktoré sa podnik zaviazal plniť. Ako riadiaci, resp. kontrolný nástroj CSR, sledujúci plnenie noriem týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti je využívaný controlling.

Hlavným controllingovým nástrojom využívaným pri prezentácii podniku vo vzťahu k jeho spoločenskej zodpovednosti sú reporty. Tieto si podniky vytvárajú, aby sa prezentovali vo vzťahu k vykonávaniu ich spoločenskej zodpovednosti, pričom ide o komunikáciu s verejnosťou s cieľom dosiahnuť dobré meno spoločnosti. Reporty CSR hovoria o tom, akým spôsobom podnik pristupuje napríklad k životnému prostrediu, sponzoringu, etike podnikania vo vzťahu k zákazníkom, pričom môže vystupovať ako komunikačný, alebo ako manažérsky nástroj. Kvalitný report CSR by mal zahŕňať štyri hlavné aspekty – dôveryhodnosť, úplnosť, vecnosť, vhodná forma.

Dôveryhodnosť CSR reportu ako takého sa môže zdať nízka, preto sa spoločnosti snažia eliminovať pochybnosti pomocou jeho overenia. Pri takomto overení však nejde o hodnotenie výkonu podniku v jednotlivých oblastiach spoločenskej zodpovednosti, skôr môžeme hovoriť o posúdení kvality informácií, ktoré podnik prezentoval. Jednou z najznámejších metód je „medzinárodná iniciatíva Global Reporting Initiative (GRI),“[5] prostredníctvom smernice G3. Podľa nej je report podrobný prehľad o firemných aktivitách v oblasti spoločenskej zodpovednosti, poskytnutý všetkým shakeholderom.

Okrem klasického reportingu využíva podnik controlling v oblasti CSR taktiež v súvislosti s implementáciou a kontrolou plnenia štandardov súvisiacich so spoločenskou zodpovednosťou. „Nespochybniteľná opodstatnenosť funkčného flexibilného controllingu zodpovedného podnikania je determinovaná markantným nárastom inštitucionalizácie zodpovedného podnikania, predovšetkým v renomovaných zahraničných spoločnostiach, ktoré cieľavedome kladie nároky na kvalitný systém riadenia, kde základným systémom je controlling zodpovedného podnikania imanentne previazaný s inými subsystémami riadenia, či už po stránke obsahovej (každá skupina stakeholderov) alebo formálnej (informačné systémy).“[6]

Štandardy CSR využívané v controllingu CSR:[7]
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises,
- AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard,
- SAN (Social Audit Network),
- ETHIBEL (Ethibel Quality Label),
- EFQM,
- SA 8000,
- Global Reporting Iniciative (GRI),
- London Benchmarking Group (Štandard zodpovedná firma),
- ISO 26000,
- Corporate Responsibility Index,
- Dow Jones Sustainability Index,
- FTSE4GOOD.

[5] PAVLÍK, M. – BĚLČÍK, M. 2010: *Společenská odpovědnost organizace.* Praha : GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5, s. 90

[6] DUBCOVÁ, G. – FOLTÍNOVÁ, A. 2010: *Systém controllingu zodpovedného podnikania na báze alternatívnych koncepcií zodpovedného podnikania.* In Scietific papers of the University of Pardubice. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. ISSN 1211-555X, 2010, no. 16, s. 93

[7] PAVLÍK, M. – BĚLČÍK, M. 2010: *Společenská odpovědnost organizace*. Praha : GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5, s. 101

GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI)[8]

Reportingový rámec GRI predstavuje všeobecne akceptovaný rámec určený na reporting o ekonomickej, environmentálnej a sociálnej výkonnosti organizácie. Obsahuje všeobecný a sektorovo-špecifický obsah, ktorý bol odsúhlasený širokým spektrom zainteresovaných subjektov celého sveta, aby bol všeobecne použiteľný pre reporting výkonnosti organizácie v oblasti trvalo udržateľného rozvoja. Smernice GRI sú tvorené princípmi, návodom a štandardmi pre zverejňovanie informácií, vrátane indikátorov výkonnosti.

Princípy reportingu GRI sú rozdelené na dve časti:

- 4 princípy - determinujúce témy a indikátory, ktoré by mala spoločnosť reportovať,
- 6 princípov – na zabezpečenie kvality a zodpovedajúcej prezentácii reportovaných informácií.

Princíp	PRINCÍPY REPORTINGU NA DEFINOVANIE OBSAHU
Relevantnosť informácií	- informácie v reporte by mali obsahovať indikátory zobrazujúce významné vplyvy organizácie v troch oblastiach, resp. naopak, ktoré by významne ovplyvnili správanie zainteresovaných subjektov, - určuje hranicu, keď sa výsledok alebo indikátor stáva dostatočne dôležitým na to, aby sa reportoval.
Spolupráca so zainteresovanými subjektmi	- identifikácia stakeholderov a definovanie reakcie podniku na ich očakávania a záujmy, - spolupráca so zainteresovanými subjektmi
Kontext udržateľného rozvoja	- report by mal vyjadrovať výkonnosť organizácie v širokom kontexte udržateľnosti rozvoja – ekonomických, environmentálnych, sociálnych podmienok a tiež uviesť výkonnosť lokality voči inej lokalite
Úplnosť	- indikátory, témy a definície správy by mali byť dostatočné na to, aby zobrazovali významné ekonomické, environmentálne a sociálne vplyvy a umožnili overiť výkonnosť spoločnosti v danom obsahu, rozsahu a čase
	PRINCÍPY NA ZAISTENIE KVALITY SPRÁVY
Vyváženosť	- report má obsahovať pozitívne a negatívne aspekty výkonnosti, na základe ktorých je možné zhodnotiť celkovú výkonnosť, - dôležité je poskytnúť neskreslený pohľad na reportujúci podnik, bez vynechania chybných, resp. pre čitateľa nevhodných informácií, teda poskytnúť priaznivé i nepriaznivé informácia bez ich predchádzajúceho triedenia
Porovnateľnosť	- report má byť vytvorený tak, aby bolo možné jeho porovnanie v čase, resp. vo vzťahu k údajom iných podnikov
Presnosť	- presné a detailné údaje bez odchýlok (s veľmi malou odchýlkou) dostatočne vhodné na overenie výkonnosti reportujúceho podniku
Pravidelnosť	- report sa má vykonávať pravidelne, a informácie majú byť aktuálne pre reportované obdobie

[8] Prameň: vlastné spracovanie - http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/CBED3E0E-6360-4BF5-8EC9-2D06320B6728/0/Smernicereportovania.pdf, 27.10.2010

Zrozumiteľnosť	- spôsob, ktorým je report zostavený by mal byť zrozumiteľný a dostupný pre všetky zainteresované subjekty, bez prílišných a zbytočných detailov
Spoľahlivosť	- informácie použité v reporte by mali byť kvalitné a relevantné

Indikátory výkonnosti v reporte sú rozdelené na tri kategórie, pričom každá kategória zahŕňa informácie o manažérskom prístupe a k tomu zodpovedajúce hlavné a doplňujúce indikátory výkonnosti:
- indikátory sociálnej výkonnosti: pracovná sila, ľudské práva, spoločnosť a zodpovednosť za produkty,
- environmentálne indikátory: zahŕňajú výkonnosť vo vzťahu k vstupom (materiál, energia, voda) a výstupom (emisie, odpad), vo vzťahu k biodiverzite, environmentálnej zodpovednosti a ostatným relevantným informáciám. Aspektmi environmentálny indikátorov sú: energia, voda, biodiverzita, emisie, splašky a odpady, produkty a služby, súlad s legislatívnou a preprava. Jednotlivé aspekty pritom majú svoje vlastné ciele, ktoré je nutné dodržiavať.
- indikátory ekonomickej výkonnosti:

ASPEKT – EKONOMICKÁ VÝKONNOSŤ		
hlavný	EC1	Priama vytvorená a rozdelená ekonomická hodnota, vrátane tržieb, prevádzkových nákladov, kompenzácií pre zamestnancov, darov a iných komunitných investícií odloženého zisku a platieb poskytovateľom kapitálu a štátu.
hlavný	EC2	Finančné dopady, iné riziká a prínosy na činnosť organizácie v dôsledku klimatických zmien.
hlavný	EC3	Krytie záväzkov dávok dôchodkového poistenia organizácie.
hlavný	EC4	Výrazná finančná pomoc od štátu.
ASPEKT: PRÍTOMNOSŤ NA TRHU		
doplňujúci	EC5	Výška štandardnej mzdy pri nástupe do zamestnania v porovnaní s miestnou minimálnou mzdou na významných miestach prevádzky.
hlavný	EC6	Politika, praktiky a pomer výdavkov u miestnych dodávateľov na významných miestach prevádzky

hlavný	EC7	Procedúry náborov pracovníkov a pomer vyššieho manažmentu z miestnej komunity na významných miestach prevádzky.
ASPEKT: NEPRIAME EKONOMICKÉ VPLYVY		
hlavný	EC8	Vývoj a vplyv investícií do infraštruktúry a služieb poskytnutých primárne pre verejný prospech prostredníctvom komerčných, neziskových alebo benefičných akcií.
doplňujúci	EC9	Pochopenie a opis významných nepriamych ekonomických vplyvov, vrátane rozsahu vplyvov.

ISO 26000, NÁVOD NA SPOLOČENSKÚ ZODPOVEDNOSŤ[9]

Dôvodom vzniku medzinárodnej normy ISO 26000 bola absencia normovanej úpravy zodpovedného podnikania. Cieľom medzinárodnej normy spoločenskej zodpovednosti ISO 26000 je pomoc organizáciám porozumieť princípom spoločenskej zodpovednosti a jej uplatňovania bez ohľadu na veľkosť, resp. lokalitu podniku. Touto cestou chce organizácia ISO prispieť k trvalo udržateľnému rozvoju a prosperite organizácií, ako i celej spoločnosti. Normu ISO môže zaradiť každý štát osobitne do svojej politiky v oblasti spoločenskej zodpovednosti, nie je však povinná.

Norma spoločenskej zodpovednosti má informatívny, vzdelávací a odporúčací charakter, pričom nie je zameraná na certifikáciu. Snahou vytvorenia normy je dosiahnuť jednotné chápanie problematiky spoločenskej zodpovednosti a tiež posilniť zodpovedné správanie v podnikoch. Parciálnymi cieľmi ISO 26000 sú:
- poskytnúť návod pre funkčnú spoločenskú zodpovednosť,
- aplikovať normu na všetky typy organizácií a v medzinárodnom hľadisku,
- identifikovať a zapojiť do práce všetkých stakeholderov,
- zvýšiť dôveryhodnosť organizácií a tým ich konkurencieschopnosť,
- zvýšiť spokojnosť a dôveru zákazníkov,
- podporovať jednotnú terminológiu spoločenskej zodpovednosti,
- byť v súlade s už existujúcimi dokumentmi, kódexmi a ďalšími medznárodnými dohodami (Svetová deklarácia ľudských práv, Deklarácia ILO a pod.).

Norma teda poskytuje celistvý pohľad na spoločenskú zodpovednosť, dáva návod na implementáciu spoločenskej zodpovednosti do praxe, pričom sa snaží zjednotiť predchádzajúce parciálne štandardy týkajúce sa oblasti spoločenskej zodpovednosti do jedného celku tak, aby bolo možné vytvoriť jednotný systém merateľnosti, reportingu, auditingu a benchmarkingu.

V SR hodnotí jednotlivé podniky prezentujúce sa spoločenskou zodpovednosťou nadácia Pontis (partnerská organizácia GRI v Slovenskej republika) v rámci súťaže Via Bona Slovakia. Ide o prestížne ocenenie, ktorým sa odmeňujú podniky presadzujúce spoločenskú

[9] Vlastné spracovanie: DUBCOVÁ, G. 2010: *Základné témy normy ISO 26000 – Návod na spoločenskú zodpovednosť.* In Normalizácia: odborný časopis pre technickú normalizáciu. Bratislava : Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, 2010. ISSN 1335-5511, 3/2010, ročník 16, s. 3-9

zodpovednosť a filantropiu. Podniky sa hodnotia v jednotlivých kategóriách, pričom poslaním tejto aktivity je šíriť osvetu spoločenskej zodpovednosti podnikov, a najmä verejné uznanie podnikov, ktoré v tejto oblasti vynikajú.

Víťazi Via Bona v roku 2009:[10]

HLAVNÉ CENY: Všeobecná úverová banka, a.s. (Hlavná cena pre veľké podniky za komplexný prístup k zodpovednému podnikaniu), ESET, s.r.o. (Čestné uznanie za rozvoj vzdelávania a prístup k zamestnancom).

Oblasť ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE – Toyota Motor Slovakia, s.r.o., Slovnaft, a.s., T-Mobile Slovensko, a.s., Accenture, s.r.o., Skupina Skanska v SR Skupina Skanska v SR.

Prvé miesto v oblasti spoločenskej zodpovednosti v SR na základe ocenení nadácie Pontis zaujíma VÚB, ktorá je veľkým zástancom spoločensky zodpovedného podnikania, čo prejavuje nielen navonok, ale tak, ako sa zaviazala dodržiavať zásady spoločensky zodpovednej organizácie, sa aj správa. Každoročne vykonáva report svojich aktivít v oblasti spoločenskej zodpovednosti a tiež prostredníctvom porovnania ekonomických ukazovateľov v jednotlivých rokov poukazuje na prínosy zavedenia CSR. V roku 2009 sa spoločnosť pripojila k celosvetovej iniciatíve OSN Global Compact, čo znamená dodržiavanie desiatich princípov z oblasti protikorupcie, ľudských a pracovných práv a ochrany životného prostredia.

AUDÍTOR V POZÍCII CONTROLLERA CSR

Z ekonomického hľadiska sa v oblasti účtovníctva dá pozerať na spoločenskú zodpovednosť podniku z dvoch strán. Jedným pohľadom je spoločensky zodpovedné účtovanie podniku bez vyhľadávania medzier v zákone súvisiacich s daňovými únikmi, ktoré sú spoločensky nezodpovedné, ale keďže v zákone sa dá nájsť bočná cestička, nie vždy sú protizákonné. Príkladom môžu byť firemné akcie v podobe lyžovačiek či rôznych sústredení, ktoré spoločnosti následne účtujú do nákladov ako školenia, môžeme teda hovoriť o „etickom“, resp. „spoločensky zodpovednom zisku.“ Z tohto pohľadu môžeme brať controlling CSR ako základ pre riadenie účtovníctva v podniku. V tomto zmysle smeruje controlling „od riadenia a kontroly k samoriadeniu a samokontrole“[11]

Z druhého pohľadu ide o kontrolu účtovníctva podniku interným audítorom, pričom tu musíme hľadieť nie na kontrolovaný podnik, ale práve na audítora, ktorý v tomto smere predstavuje controllera, ako na osobu, od ktorej etiky správnosť auditu a teda controllingu závisí. Základom pre činnosť audítora sú nielen účtovné doklady, ale i zabezpečenie jeho prístupu ku všetkým dôkazom, na základe ktorých bude mať dostatočné východisko na formulovanie svojho názoru. Jedným z cieľov auditu je pôsobenie proti vzniku podvodov, teda akási kontrola spoločenskej zodpovednosti podnikov.

„Spoločensky zodpovedný audítor“ by sa pritom mal riadiť Zákonom č. 540/2007 Z.z. o audítoroch, audite a dohľade nad výkonom auditu, na základe ktorého by mal byť audítor nezávislý, profesionálne dôsledný a objektívny. Nie vždy je to tak, a spoločnosti často vytvárajú neetický, špekulatívny zisk, ktorý audítori pri audite nevidia, resp. vidieť nechcú. Týmto spôsobom potom vznikajú rôzne aféry, napr. Enron, ktorý neúspech spoločnosti prisudzoval práve zavedeniu CSR, pretože nedokázal priznať neschopnosť svojich

[10] http://www.viabona.sk/vitazi, 27.10.2010

[11] DRAŽANOVÁ, M. 2008: *Controlling ako základ moderného riadenia účtovných a daňových kancelárií.* Bratislava : IURA EDITION. In Finančný manažment a controlling v praxi, 2008. ISSN , 5/2008, s. 286

manažérov. Paradoxom je, že predtým bola táto spoločnosť vyzdvihovaná na základe jej prínosu pre spoločnosť a tiež viackrát uverejnená ako jedna z najlepších zamestnávateľov. Kto vie, čo všetko za jej následným neúspechom a pádom stálo, schovávala to však za svoje aktivity v CSR.

V období finančnej krízy sme špekulatívne a neetické operácie mohli pozorovať na bankových inštitúciách. Banky videli len zisk a nič iné. Snažili sa vyhýbať daniam, a to najmä prostredníctvom cenných papierov, resp. pohľadávok, ktoré sa krátkodobo vyčleňovali z účtovníctva, čím boli odbremenené od platenia daní z výnosov finančných aktív, nehovoriac o ich aktivitách v krajinách nazývaných daňovými rajmi. Týmto spôsobom sa mnohé inštitúcie dostali do bankrotu, resp. boli nutné štátne intervencie. A keďže globalizácia „ruší hranice medzi štátmi" postihlo nás to všetkých. Neetické konanie sa teda ukáže vždy, hoci nie hneď. Smutné je len to, že v dnešnom globalizovanom svete nenesie následky len ten, čo nebol etický, ale prenesie sa to aj na ostatných.

ZÁVER:

Controlling ako nájstroj riadenia a kontroly je dôležitou súčasťou podnikov aplikujúcich CSR, pričom ide o kooperáciu medzi spoločenskou zodpovednosťou podniku a úlohou controllingu ako takého. Spoločenská zodpovednosť nie je záležitosťou, ktorú môže podnik presadiť zo dňa na deň, musí sa vyvinúť postupne od základov do svojej najhlbšej podoby. Aby bol podnik spoločensky zodpovedný nielen navonok z hľadiska image-u zákazníkov, ale naozaj presadzoval CSR, je nutné všetky kroky prípravy a riadenia spoločenskej zodpovednosti kontrolovať a porovnávať s medzinárodnými normami, controlling CSR je teda neoddeliteľnou súčasťou spoločensky zodpovedných firiem.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

- DUBCOVÁ, G. 2010: Základné témy normy ISO 26000 – Návod na spoločenskú zodpovednosť. In *Normalizácia: odborný časopis pre technickú normalizáciu*. Bratislava : Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, 2010. ISSN 1335-5511, 3/2010, ročník 16, s. 3-9

- DUBCOVÁ, G. – FOLTÍNOVÁ, A. 2010: Systém controllingu zodpovedného podnikania na báze alternatívnych koncepcií zodpovedného podnikania. In *Scietific papers of the University of Pardubice*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. ISSN 1211-555X, 2010, no. 16, s. 91-105

- DRAŽANOVÁ, M. 2008: Controlling ako základ moderného riadenia účtovných a daňových kancelárií. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. Bratislava : IURA EDITION, 2008. ISSN 1337-7574, 5/2008, s. 286-291

- PAVELKA, Ľ. – HARBULA, M. 2009: Spoločenská zodpovednosť firiem v čase hospodárskej a finančnej krízy. In *Studia commercialia Bratislavensia*: vedecký časopis Obchodnej fakulty EU v Bratislave. Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave= scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava. 2009. ISSN 1337-7493, 1/2009, roč. 2, č. 5, s. 90-101

- PAVLÍK, M. – BĚLČÍK, M. 2010: *Společenská odpovědnost organizace.* Praha : GRADA Publishing, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5

- [online] http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/CBED3E0E-6360-4BF5-8EC9-2D06320B6728/0/Smernicereportovania.pdf [2010.10.27]

- [online] http://www.viabona.sk/vitazi [2010.10.27]

REŠTRUKTURALIZÁCIA A REŠTRUKTURALIZAČNÝ PROCES

RESCHEDULING AND RESCHEDULING PROCESS

Daniela Sovíková[1]

KEY WORDS:
rescheduling, bankruptcy, burst-up, rescheduling plan, rescheduling process

ABSTRACT:
The article allocates concepts insolvency. It deals with concept rescheduling and in more detail describe process of rescheduling. In compliance with bankruptcy act describe rescheduling as process, which consist of seven parties and this parties describe details.

ÚVOD

Podnikateľské subjekty sa v priebehu svojho fungovania dostávajú do rôznych, nie vždy priaznivých situácií a sú vystavené riešeniu mnohých problémov. Takmer všetky odvetvia ovplyvnila finančná kríza. Jej prejav vidieť na poklese obratov, počte zamestnancov a racionalizácii procesov v podnikoch. Za účelom úspešného zvládnutia problémov predovšetkým s platobnou schopnosťou, môžu podniky využiť reštrukturalizáciu.

REŠTRUKTURALIZÁCIA

Za účelom predchádzania jednému z problémov – možnému hroziacemu úpadku, je dôležité permanentne sledovať podnikovú finančnú situáciu, stav majetku ako aj záväzkov a prijímať patričné opatrenia na jeho odvrátenie.
Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov, vymedzuje úpadok ako stav, kedy je dlžník platobne neschopný alebo predĺžený, pričom za platobne neschopného sa považuje dlžník, ktorý má viac ako jedného veriteľa a nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti viac ako jeden peňažný záväzok a za predlženého sa považuje dlžník s povinnosťou vedenia účtovníctva, ktorý má rovnako ako pri platobne neschopnom dlžníkovi viac ako jedného veriteľa, ale na rozdiel od neho súčasne hodnota splatných záväzkov presahuje hodnotu majetku. Rovnako za úpadok dlžníka sa považuje aj situácia, ak sám dlžník podá návrh na povolenie reštrukturalizácie alebo na vyhlásenie konkurzu.

V prípade ak sa podnik, či už zo subjektívnych alebo objektívnych príčin dostane do vyššie uvedených problémov, avšak i naďalej dokáže vykonávať svoju podnikateľskú činnosť, bolo by unáhleným krokom pristúpiť k jeho likvidácii formou konkurzu. V daných resp. obdobných prípadoch je pre podnik výhodnejšie využiť zákonom stanovenú možnosť- reštrukturalizáciu. Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov nedefinuje pojem reštrukturalizácia. Vo všeobecnosti je možné povedať, že reštrukturalizácia je zákonný, cielený, správcom riadený proces celkového prevádzkového ozdravenia dlžníka, ktorému buď hrozí úpadok alebo ktorý sa v úpadku už nachádza, ktorého podmienky sú ustanovené zákonom o konkurze a reštrukturalizácii. Cieľom reštrukturalizácie je teda ozdravenie podniku, zachovanie jeho prevádzky, resp. jeho časti, plynulosti

[1] Ing. Daniela Sovíková, dsovik@hotmail.com, školiteľ: prof. Ing. Karol Zalai, CSc., katedra podnikových financií

výrobného i obchodného procesu, za účelom jeho komplexnej ekonomickej stabilizácie, ktoré sa uskutočňuje pod ochranou súdu, dohľadom správcu i veriteľov, čo je zásadným rozdielom v porovnaní s konkurzným konaním. Reštrukturalizácia je teda efektívnejšou alternatívou konkurzu, ktorý okrem likvidácie podniku so sebou prináša ďalšie negatívne dopady v podobe nižšej pravdepodobnosti uspokojenia veriteľov, straty pre dodávateľské i odberateľské subjekty, ekonomiku krajiny a pod.

PRIEBEH PROCESU REŠTRUKTURALIZÁCIE

Reštrukturalizácia je relatívne zložitý proces, ktorého priebeh je možné rozdeliť do niekoľkých, logicky na seba nadväzujúcich krokov:

1. krok - príprava a vypracovanie reštrukturalizačného posudku

Za účelom zistenia, či sú splnené predpoklady na reštrukturalizáciu dlžníka, slúži reštrukturalizačný posudok, ktorého obligatórne náležitosti sú taxatívne vymedzené v zákone o konkurze a reštrukturalizácii. Jeho vypracovaním môže poveriť správcu, zapísaného do zoznamu správcov Ministerstva spravodlivosti SR, buď priamo dlžník, ktorý je v úpadku resp. ktorému úpadok hrozí alebo po dohode o poskytnutí potrebnej súčinnosti s dlžníkom, aj sám veriteľ (resp. niekoľkí veritelia). Na základe posúdenia ekonomického stavu (finančnej a obchodnej situácie) dlžníka je výstupom reštrukturalizačného posudku buď odporučenie alebo neodporučenie reštrukturalizácie dlžníka s návrhom možného spôsobu jej uskutočnenia. Predpokladom pre odporučenie reštrukturalizácie, je že dlžník vykonáva podnikateľskú činnosť, hrozí mu úpadok alebo sa v ňom už nachádza, je možné predpokladať zachovanie minimálne podstatnej časti prevádzky podniku a v prípade povolenia reštrukturalizácie sa predpokladá väčšia miera uspokojenia pohľadávok veriteľov dlžníka ako by to bolo v prípade vyhlásenia konkurzného konania.

2. krok – podanie a posudzovanie návrhu na povolenie reštrukturalizácie

Druhý krok procesu začína podaním návrhu na povolenie reštrukturalizácie a končí rozhodnutím súdu o začatí reštrukturalizácie resp. odmietnutím návrhu na povolenie reštrukturalizácie. Návrh na povolenie reštrukturalizácie je oprávnený podať tak dlžník ako aj veriteľ na príslušnom súde, v prípade, že v správcom vypracovanom posudku, ktorý nie je starší ako 30 dní, správca reštrukturalizáciu dlžníka odporučil. K návrhu na povolenie reštrukturalizácie navrhovateľ prikladá posudok správcu, zoznam majetku, záväzkov, spriaznených osôb dlžníka a poslednú riadnu individuálnu účtovnú závierku dlžníka, prípadne i aktuálnejšiu mimoriadnu individuálnu účtovnú závierku a správu audítora. V prípade ak podáva návrh veriteľ, je nevyhnutnou podmienkou úradne osvedčené vyhlásenie dlžníka, že je v úpadku a súhlas dlžníka s podaním daného návrhu. V prípade, že podaný návrh spĺňa všetky povinné náležitosti, súd v lehote od doručenia návrhu najneskôr do 15 dní uznesením rozhodne o začatí reštrukturalizácie, v opačnom prípade návrh odmietne. Uznesenie o začatí reštrukturalizácie súd zverejní v Obchodnom vestníku, čím sa začína reštrukturalizačné konanie. Týmto momentom, nie je možné, na toho istého dlžníka, začať iné reštrukturalizačné konanie.

Zákon o konkurze a reštrukturalizácii taxatívne vymedzuje nasledujúce účinky začatia reštrukturalizačného konania[2]:

a) dlžník je povinný obmedziť výkon svojej činnosti na bežné právne úkony; iné právne úkony dlžníka podliehajú súhlasu správcu, ktorý vypracoval posudok,

[2] Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov, §114, ods. 1

b) pre pohľadávku, ktorá sa v reštrukturalizácii uplatňuje prihláškou, nemožno začať konanie o výkon rozhodnutia alebo exekučné konanie na majetok patriaci dlžníkovi; už začaté konania o výkon rozhodnutia alebo exekučné konania sa prerušujú
c) pre zabezpečenú pohľadávku, ktorá sa v reštrukturalizácii uplatňuje prihláškou, nemožno začať ani pokračovať vo výkone zabezpečovacieho práva na majetok patriaci dlžníkovi
d) druhá zmluvná strana nemôže vypovedať zmluvu uzatvorenú s dlžníkom alebo od nej odstúpiť pre omeškania dlžníka s plnením, na ktoré druhej zmluvnej strane vznikol nárok pred začatím reštrukturalizačného konania; vypovedanie zmluvy alebo odstúpenie od zmluvy z tohto dôvodu je neúčinné,
e) zmluvné dojednania umožňujúce druhej zmluvnej strane vypovedať zmluvu uzatvorenú s dlžníkom alebo od nej odstúpiť z dôvodu reštrukturalizačného konania alebo konkurzného konania sú neúčinné,
f) pohľadávku, ktorá sa v reštrukturalizácii uplatňuje prihláškou, nemožno voči dlžníkovi započítať.

Vyššie uvedené účinky začatia reštrukturalizačného konania môžu zaniknúť zverejnením uznesenia o zastavení reštrukturalizačného konania napríklad z dôvodu späťvzatia návrhu.

3. krok – povolenie reštrukturalizácie

V tomto kroku súd hodnotí obsahové náležitosti reštrukturalizačného posudku, jasnosť a zrozumiteľnosť jeho obsahu. Ďalej skúma či v čase podania návrhu nebol posudok starší ako 30 dní od vypracovania, či bol vypracovaný správcom zapísaným do zoznamu správcov, ktorý má zriadenú kanceláriu v obvode krajského súdu, v ktorom sídli príslušný súd a tento správca reštrukturalizáciu aj odporučil. V prípade splnenia všetkých podmienok súd v lehote najneskôr 30 dní od začatia reštrukturalizačného konania rozhodne uznesením o povolení reštrukturalizácie, v ktorom súčasne súd ustanoví správcu, vyzve veriteľov na prihlásenie pohľadávok a stanoví rozsah právnych úkonov podliehajúcich súhlasu správcu. V prípade nesplnenia podmienok, súd v danej lehote uznesením konanie zastaví. Uznesenie o povolení ako aj o zastavení reštrukturalizácie bezodkladne zverejní v Obchodnom vestníku. Až do okamihu vydania uznesenia o povolení reštrukturalizácie je dlžník oprávnený požiadať súd o vyhlásenie konkurzu. V tomto prípade sa reštrukturalizačné konanie zastaví, začne konanie konkurzné a na majetok dlžníka sa vyhlási konkurz. Okamihom zverejnenia uznesenia o povolení reštrukturalizácie v Obchodnom vestníku sa reštrukturalizácia považuje za povolenú. Povolenie reštrukturalizácie má najmä nasledovné účinky:

- nie je možné, aby na toho istého dlžníka začalo alebo prebiehalo konkurzné konanie,
- exekučné konania prerušené v dôsledku začatia reštrukturalizačného konania sa zo zákona zastavujú;
- dochádza k prerušeniu súdnych a rozhodcovských konaní o tých pohľadávkach veriteľov, ktoré sa uplatňujú v reštrukturalizácii prihláškou.

4. krok – identifikácia veriteľov

V priebehu reštrukturalizácie majú právo uplatňovať si svoje nároky len veritelia, ktorí si ich uplatnili riadne a včas prihláškou, spôsobom ustanoveným zákonom. Pohľadávky vzniknuté voči dlžníkovi v priebehu reštrukturalizácie sa prihláškou neuplatňujú. Nároky ručiteľov resp. spoludlžníkov, ktoré vzniknú týmto subjektom z titulu plnenia záväzku vzniknutého pred reštrukturalizáciou za dlžníka po začatí reštrukturalizácie je potrebné uplatniť prihláškou ako podmienené pohľadávky. Veriteľ uplatňujúci si svoje pohľadávky prihláškou, je povinný doručiť prihlášku správcovi v dvoch rovnopisoch a súčasne v jednom rovnopise i súdu v lehote do 30 dní od povolenia reštrukturalizácie. V prípade, že

prihláška je doručená po lehote, resp. v lehote len súdu resp. len správcovi, na takúto prihlášku sa neprihliada. Každá jednotlivá pohľadávka sa prihlasuje samostatnou prihláškou obsahujúcou zákonom stanovené náležitosti. V prípade absencie akejkoľvek z nich, na prihlášku sa v reštrukturalizácii neprihliada. Zo všetkých prihlásených pohľadávok správca vypracuje v lehote do 10 dní od uplynutia lehoty na prihlasovanie pohľadávok konečný zoznam pohľadávok, ktorý doručí súdu. Správca pod dohľadom sudcu resp. ním stanoveného vyššieho súdneho úradníka porovnáva konečný zoznam pohľadávok s prihláškami doručenými súdu a tento zoznam upravuje a to tak, že ak údaje v prihláške doručenej správcovi sa nezhodujú s údajmi v prihláške doručenej správcovi, na prihlášku sa neprihliada. Následne je správcom vyzvaný dlžník, aby sa vyjadril k zapísaným pohľadávkam. Každá prihlásená pohľadávka je skúmaná správcom, ktorý keď zistí, že pohľadávka je sporná z niektorého dôvodu uvedeného v zákone, je povinný ju poprieť v spornom rozsahu v lehote do 30 dní od uplynutia lehoty na prihlasovanie pohľadávok. V lehote do 5 dní od uplynutia lehoty na popieranie pohľadávok je povinný správca zvolať schôdzu veriteľov dlžníka, prostredníctvom uverejnenia oznámenia v Obchodnom vestníku. Právo zúčastniť sa schôdze veriteľov, ktorej predsedá správca a prebieha pod dohľadom sudcu alebo ním povereného vyššieho súdneho úradníka má právo zúčastniť sa každý veriteľ prihlásenej pohľadávky. Právo hlasovania má len veriteľ, ktorého pohľadávka je v čase konania schôdze zistená, pričom na 1 euro zistenej pohľadávky mu patrí jeden hlas. Na schôdzi veriteľov si za účelom výkonu svojich práv veritelia prihlásených pohľadávok volia veriteľský výbor, pozostávajúci z troch alebo piatich členov, pričom každému členovi veriteľského výboru prislúcha jeden hlas.

5. krok – príprava reštrukturalizačného plánu

Zákon o konkurze a reštrukturalizácii definuje reštrukturalizačný plán ako listinu upravujúcu vznik, zmenu alebo zánik práv a záväzkov osôb v nej uvedených, ako aj rozsah a spôsob uspokojenia tých účastníkov plánu, ktorí sú veriteľmi prihlásených pohľadávok, prípadne akcionármi dlžníka[3]. Reštrukturalizačný plán je záväzný pre všetkých účastníkov plánu jeho potvrdením súdom. V prípade, že návrh na začatie reštrukturalizácie podal dlžník, reštrukturalizačný plán vypracuje a následne predloží na schválenie veriteľskému výboru, schvaľovacej schôdzi (schôdza účastníkov plánu) ako aj súdu dlžník. Ak návrh na začatie reštrukturalizácie podal veriteľ, plán vypracuje a predkladá správca. Obsah reštrukturalizačného plánu je presne určený a pozostáva z opisnej a záväznej časti. V opisnej časti je obsiahnutý popis kritérií pre zaradenie jednotlivých pohľadávok do jednotlivých skupín, porovnanie miery uspokojenia pohľadávok v prípade prijatia plánu, informácie o spôsobe hlasovania, podrobný opis opatrení nevyhnutných na dosiahnutie účelu reštrukturalizácie ako i ďalšie informácie potrebné pri hlasovaní o prijatí plánu. V záväznej časti plánu sa nachádza vymedzenie všetkých práv a záväzkov, ktoré podľa plánu majú účastníkov vzniknúť, zmeniť sa alebo zaniknúť.

6. krok – schvaľovanie reštrukturalizačného plánu

Vypracovaný návrh reštrukturalizačného plánu je potrebné v lehote do 90 dní od povolenia reštrukturalizácie predložiť na schválenie veriteľskému výboru, pričom na žiadosť predkladateľa plánu je možné danú lehotu o 60 dní predĺžiť. V prípade, že návrh plánu nie je veriteľskému výboru predložený v zákonom stanovej lehote, správca žiada súd o vyhlásenie konkurzu. Veriteľský výbor rozhoduje o schválení resp. zamietnutí návrhu plánu v lehote do 15 dní od jeho predloženia. V prípade výhrad, môže veriteľský

[3] Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov, §132, ods. 1

výbor stanoviť predkladateľovi plánu lehotu maximálne 15 dní na jeho prepracovanie. V prípade neschválenie návrhu plánu, správca požiada súd o vyhlásenie konkurzu, v prípade schválenia požiada veriteľský výbor správcu o zvolanie schvaľovacej schôdze. Za účelom schválenia návrhu plánu schvaľovacou schôdzou správca do troch dní od doručenie žiadosti zvoláva schvaľovaciu schôdzu tak, aby jej konanie bolo najneskôr do 30 dní od doručenia žiadosti.

7. krok – potvrdenie reštrukturalizačného plánu

Po prijatí plánu schvaľovacou schôdzou je potrebné, aby súd tento plán uznesením potvrdil. Návrh na potvrdenie plánu je potrebné, aby predkladateľ plánu doručil súdu v lehote do 10 dní od skončenia schvaľovacej schôdze. V prípade neexistencie dôvodov zamietnutia plánu, súd v lehote do 15 dní od doručenia návrhu na potvrdenie plánu, predložený plán uznesením potvrdí. V uznesení súčasne súd rozhodne i o skončení reštrukturalizácie. Zverejnením uznesenia o potvrdení plánu zaniká právo veriteľov, ktorí si riadne a včas neprihlásili svoje pohľadávky.

Súd môže uznesením plán zamietnuť v zákonom taxatívne vymedzených prípadoch, a to ak[4]:

a) boli podstatným spôsobom porušené ustanovenia tohto zákona o náležitostiach plánu, postupe pri príprave plánu, hlasovaní o pláne alebo iné ustanovenia týkajúce sa plánu, ak to malo nepriaznivý vplyv na niektorého z účastníkov plánu,
b) prijatie plánu bolo dosiahnuté podvodným konaním alebo poskytnutím osobitných výhod niektorému účastníkovi plánu,
c) plán nebol prijatý schvaľovacou schôdzou alebo dlžníkom; to neplatí, ak súd nahradil ich súhlas svojím rozhodnutím,
d) plán je v podstatnom rozpore so spoločným záujmom veriteľov.

V momente nadobudnutia právoplatnosti uznesenia o zamietnutí plánu, súd zastaví reštrukturalizačné konanie a začne konkurzné konanie, pričom na majetok dlžníka vyhlási konkurz.

ZÁVER

V prípade, že podniku hrozí úpadok resp. sa v úpadku už nachádza, súčasná platná právna úprava umožňuje podniku vyhnúť sa konkurznému konaniu využitím zákonom stanovenej možnosti reštrukturalizácie. Samotná reštrukturalizácia ako ozdravný proces je naviazaná na súhlas veriteľov. Zmyslom využitia reštrukturalizácie je zachovanie fungovania podniku pri súčasnom vyššom uspokojení veriteľov ako v prípade konkurzu. Uspokojenie veriteľov je vymedzené v schválenom reštrukturalizačnom pláne. V prípade úspešného ukončenia reštrukturalizačného procesu, je možné stratu z titulu vzdania sa časti pohľadávok veriteľa súhlasom s reštrukturalizačným plánom aspoň z časti kompenzovať ziskom z nových obchodných kontraktov s ozdraveným podnikom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov

[4] Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov, §154, ods. 1

Kernkompetenzen und ihre Bedeutung für deutsche Genossenschaftsbanken

The importance of key competences in German cooperative banks

Beitrag zur internationalen Konferenz
der Fakultät für Betriebsmanagement WU in Bratislava
am 04.11.2010

Autor:
Achim Stein

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abkürzungsverzeichnis 2
Schlüsselwörter / Key-Words 2
Abstrakt 3
Abstract 3

1. Einleitung 4
2. Kernkompetenzen und ihre Charakteristika 5
2.1 Anwendung der Merkmale von Kernkompetenzen auf Bankdienstleistungen 7
3. Kernkompetenzen als Wettbewerbsvorteile deutscher Genossenschaftsbanken 10
3.1 Zusammenfassende Beurteilung der Kernkompetenzen deutscher Genossenschaftsbanken 11
4. Kernkompetenzorientierte Managementstrategien im Genossenschaftlichen Finanzverbund 13
5. Schlusswort 15
6. Literaturverzeichnis 16

Kontakt 17

Abkürzungsverzeichnis

SPEZIFISCH:

BVR	–	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
GAD	–	Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung AG, Weseler Straße 500, 48163 Münster Münster
FIDUCIA	–	FIDUCIA IT AG, Fiduciastraße 20, 76227 Karlsruhe

ALLGEMEIN:

S.	–	Seite
vgl.	–	vergleiche
z.B.	–	zum Beispiel

Schlüsselwörter / Key-Words

1. Kernkompetenzen / key competence
2. Genossenschaftsbanken / cooperative banks
3. Wettbewerbsvorteile / competitive advantage
4. Bankdienstleistungen / banking services
5. Regionalprinzip / regional principle

Abstrakt

Vor dem Hintergrund einer deutlichen Wettbewerbszunahme auf dem Gebiet der Bankdienstleistungen in Deutschland soll dieser Artikel die Kernkompetenzfelder deutscher Genossenschaftsbanken aufzeigen. Schwerpunkt der Betrachtungen bildet dabei die Möglichkeiten einer Nischenstrategie für Genossenschaftsbanken in lokalen bzw. regionalen Märkten, die eine Genossenschaftsbank exklusiv von anderen Unternehmen der Bankbranche abgrenzt. Besondere Berücksichtigung finden dabei die Wettbewerbsvorteile, die sich daraus ergeben können.

Abstract

In front of the background of a significant increase in competition in the field of banking services in Germany this article demonstrate the core competencies German cooperative banks. Focus of the investigations is a niche strategy of the possibilities for cooperative banks in local and regional markets, which delineates a cooperative bank exclusively by other companies in the banking industry. Give special consideration to the competitive advantages that can result from such a strategy.

1. Einleitung

Der genossenschaftliche Bankensektor in Deutschland befindet sich in einer Umbruchphase. Gerade in der letzten Dekade veränderten sich die bankinternen Geschäftsprozesse durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, sowie der Modernisierung der Bankenverfahren grundlegend.

In Verbindung mit einer deutlichen Wettbewerbszunahme auf dem Gebiet der Bankdienstleistungen in Deutschland wurden die Genossenschaftsbanken und ihr Verbundsystem veranlasst, ihre strategische Unternehmensführung auf die Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu fokussieren.

Seit jeher definieren sich die Genossenschaftsbanken über ihre Kernkompetenzen als Quelle für dauerhafte Wettbewerbsvorteile, die eine Genossenschaftsbank exklusiv von anderen Unternehmen der Bankbranche abgrenzt. Diese Wettbewerbsvorteile resultieren im Besonderen auf ihre durch die Ausrichtung auf regionale Geschäftsfelder und auf die Hausbankbeziehung mit lokalen Kreditkunden geschaffene Wissensbasis.

Im Hinblick auf die Problemstellungen im Bereich der strategischen Unternehmensführung findet ein Wandel von den stark markt- und branchenorientierten Konzepten zu dem Resource-based View-Ansatz[1] statt, aus dem sich das Konzept der Kernkompetenzen und der Kernkompetenzstrategien[2] ableiten lässt.

Die Ressource Kompetenz ist ebenfalls wie alle anderen Ressourcen zu managen, sei es auf individueller Stelle eines Mitarbeiters, auf struktureller Ebene eines Unternehmens oder sogar eines ganzen Verbundes[3].

Vor diesem Hintergrund soll dieser Artikel die Kernkompetenzfelder deutscher Genossenschaftsbanken aufzeigen und Möglichkeiten kernkompetenzorientierter Managementstrategien diskutieren.

Schwerpunkt der Betrachtungen bildet dabei die Möglichkeiten einer Nischenstrategie für Genossenschaftsbanken in lokalen bzw. regionalen Märkten unter besonderer Berücksichtigung der Wettbewerbsvorteile, die sich daraus ergeben können.

---

[1] Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 5. Grundlegende überarbeitete Auflage. Wiesbaden:Gabler Verlag 2005, S.66.

[2] Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 5. Grundlegende überarbeitete Auflage. Wiesbaden:Gabler Verlag 2005, S.66.

2. Kernkompetenzen und ihre Charakteristika

Der Begriff der Kernkompetenzen, sowie die daraus resultierenden Ansätze des strategischen Managements entstanden aus dem Resourced-based view of strategy[4].
Statt umweltorientierte Einflüsse als vorherrschende Größen für den Erfolg eines Unternehmens gehen diese Ansätze davon aus, dass der Erfolg oder das Scheitern von Unternehmen vorrangig durch die Einzigartigkeit ihrer jeweiligen Potentiale dominiert wird.[5]
Die Kernkompetenzen stellen sich dabei als die Bündelungen dynamisch Interagierender Ressourcen des individuellen Unternehmens da, die Wert schaffen.
Somit sind letztlich die relativen strategischen Potentiale, die sich aus dem Vergleich des eigenen absoluten Leistungsportfolios mit denen von Konkurrenten ergeben, ausschlaggebend für ein erfolgreiches Unternehmensmanagement.[6] Das Wesen der Kernkompetenzen erklärt sich also im Wesentlichen in der Idee, bezüglich eines bestimmten Leistungsvermögens den Konkurrenten überlegen zu sein.[7] Dabei generieren sich Kernkompetenzen primär aus mehreren Bereichen und Geschäftsfelder eines Unternehmens, stellen also Querschnittsfähigkeiten dar.[8]
Aus diesen Überlegungen lassen sich die drei wesentlichen Merkmale von Kernkompetenzen ableiten[9][10]:

- Transferierbarkeit auf verschiedene Produkte des Unternehmens

Das Schlüsselmerkmal des Begriffes der Kernkompetenzen ist deren Übertragbarkeit auf verschiedene Produkte bzw. Dienstleistungen und Kundengruppen. Kompetenzen, die als

---

[3] Vgl. Prof. Dr. Matthias Fank: White Paper Kompetenzmanagement, Institut für e-Management e.V. (ifeM), Köln, Februar 2004, S.3
[4] Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. 5. Grundlegende überarbeitete Auflage. Wiesbaden:Gabler Verlag 2005, S.66ff.
[5] Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. 5. Grundlegende überarbeitete Auflage. Wiesbaden:Gabler Verlag 2005, S.67
[6] Vgl. Scholz, Christian: Strategische Organisation. 2., überarbeitete Auflage. Landsberg/Lech: mi Verlag moderne Industrie 2000, S.84
[7] Vgl. Scholz, Christian: Strategische Organisation. 2., überarbeitete Auflage. Landsberg/Lech: mi Verlag moderne Industrie 2000, S.84
[8] Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. 5.Grundlegende überarbeitete Auflage. Wiesbaden:Gabler Verlag 2005, S.272
[9] In Anlehnung an Krüger, W./Homp, Chr. (1996): Marktorientierte Kernkompetenzen und ihr strategischer Einsatz, Arbeitspapier Nr. 4/96 der Prüfessur BWL II, Justus-Liebig-Universität Gießen, 1996
[10] Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. 5.Grundlegende überarbeitete Auflage. Wiesbaden:Gabler Verlag 2005, S.271ff.

Kernkompetenzen eingestuft werden sollen, müssen daher innerhalb des Unternehmens transferierbar sein. Dem gegenüber dürfen möglichst keine Substitutionsmöglichkeiten bestehen, mittels derer Konkurrenten
die Einzigartigkeit des Ressourcenportfolios unterminieren können (Dauerhaftigkeit). Beispielsweise transferieren Genossenschaftsbanken ihre erworbene Kernkompetenz im Einlagengeschäft auf so unterschiedliche Produkte wie Festgelder, Vorsorgesparpläne, Inhaberschuldverschreibungen, etc.. Dabei erhalten die angebotenen Finanzdienstleistungen spezielle Produktnamen (VR-Finanzplan[11], Geno-IHS, vario-plus[12]), die sich in ihrem jeweiligen Konstrukt von den Kunden zu den analogen Angeboten der Konkurrenz klar unterscheiden lassen.

- Exklusivität und Dauerhaftigkeit der Vorteilsbeziehung

Im Verhältnis zu den Produkten des Unternehmens sind Kernkompetenzen relativ langlebig. Dadurch können auch die daraus erzielten Vorteile dauerhaft sein. Die Dauerhaftigkeit der Vorteilsbeziehung ist umso stärker ausgeprägt, je schlechter die spezifischen Ressourcen initiierbar und je weniger sie substituierbar sind. Kernkompetenzen daher relativ selten bzw. exklusiv. Dies begründet sich weiterhin in der Tatsache, das Informations-, Transfer- und Replikationsbarrieren verhindern, dass Konkurrenten die betreffenden Ressourcen und ihre Bündelung nachvollziehen, abwerben oder imitieren können[13].
Um diese Barrieren und die Dauerhaftigkeit der existierenden Kernkompetenzen aufrechte erhalten zu können, ist jedoch deren ständige Pflege und Weiterentwicklung
durch das Unternehmen notwendig. Die Merkmale von Exklusivität und Dauerhaftigkeit dürfen deshalb nicht die Managementpolitik des Unternehmens derart beeinflussen, dass der Eindruck entsteht, die einmal erreichten Positionen können sich ohne Weiterentwicklung und Pflege unbegrenzt beibehalten lassen.
Die zeigt beispielsweise die Entwicklung im Bereich des klassischen Sparbuches bei den Genossenschaftsbanken. Aufgrund der Kontinuität des Angebotes dieses Produktes unter dem gleichen Produktnamen ist dessen Dauerhaftigkeit durch klare Produktidentifikation der Kunden gewährleistet.

---

[11] Vgl. http://www.vr-finanzplan.de/ (25.10.2010)
[12] Vgl. Produktportefolio der Genossenschaftsbanken; individuelle Preisaushänge der einzelnen Banken.
[13] Vgl. Scholz, Christian: Strategische Organisation. 2., überarbeitete Auflage. Landsberg/Lech: mi Verlag moderne Industrie 2000, S 84ff

Dies bedeutet allerdings nicht, dass bei anhaltend niedriger Verzinsung der Kundenstamm ohne das Angebot individueller Sparpläne gehalten werden kann (z.B. Stufenzinssparen, bessere Verzinsung bei langfristigen Anlagen).

- Generierung von Wettbewerbsvorteilen

Basis für Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens bilden immer jene Kombination aus Ressourcen und Fähigkeiten, die in einem oder unterschiedlichen Märkten einen Kundennutzen schaffen, den Konkurrenten nicht bieten können. Dies sind die Kernkompetenzen des Unternehmens. Kernkompetenzen sind somit markterprobte Fähigkeiten, die einen im Vergleich zur Konkurrenz vorteilhaften Kundennutzen stiften und dadurch Werte schaffen. Wettbewerbsvorteile entstehen durch Bewährung der Kernkompetenzen und den daraus generierten Produkten des Unternehmens am Markt, indem sie von den Kunden als dies erkannt und anerkannt wurden. Ein Beispiel für den Bereich des genossenschaftlichen Bankenverbundes ist die Generierung von Preisvorteilen, indem mehrere Unternehmen eines Verbundes ihre Produkte und Dienstleistungen den jeweiligen Kunden einer Primärgenossenschaft zu günstigen Konditionen anbieten (z.B. Kombination Immobilienangebot mit Baufinanzierung und Erwerbsunfähigkeitsversicherung über mehrere Verbundunternehmen über einen Vertriebskanal).
Als Ergebnis dieser unterschiedlichen Identifikationsmerkmale ergibt sich eine Definition des Begriffes der Kernkompetenz als dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf deren Ressourcen und Fähigkeiten basiert[14].

2.1 Anwendung der Merkmale von Kernkompetenzen auf Bankdienstleistungen

Kernkompetenzen lassen sich in ihren speziellen Ausprägungsformen auch im Ressourcenportfolio von Banken erkennen. Dabei lassen sich erste Ansatzpunkte zur Abgrenzung von möglichen Kernkompetenzen bei Banken in einer allgemeinen Definition von Bankdienstleistungen finden. Danach unterscheidet man Bankdienstleistungen nach den Kriterien Immaterialität, Abstraktheit, Nichtpatentierbarkeit, Substituierbarkeit und Verflochtenheit[15].
Die Immaterialität der Bankdienstleistungen bezieht sich auf das Ergebnis, nicht aber

[14] Vgl. Krüger/Homp, Chr.: Kernkompetenz-Management, Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S.27

auf den Geschäftsprozess. Eine direkte Folge der Stofflosigkeit von Bankleistungen besteht darin, dass die Qualität von Bankprodukten nur schwer objektiv messbar ist. Sie kann nicht an Daten wie Größe, Farbe oder Gewicht festgemacht werden. Bankleistungen sind, wie alle Dienstleistungen, nicht lagerfähig. Dies hat zur Folge, dass der Produktionsprozess nicht vom Prozess der Distribution getrennt werden kann. Demnach müssen die zur Leistungserstellung notwendigen Ressourcen und Kompetenzen immer verfügbar und abrufbar sein. Ein weiteres Merkmal von Bankleistungen ist die Tatsache, dass diese durch Verbundeffekte gekennzeichnet sind, wobei der Abschluss eines Geschäftes meist Folgegeschäfte nach sich zieht. Auf die besondere Relevanz von Leistungspotenzialen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen deutet diese Verflochtenheit der Bankleistungen hin, die sich gerade im genossenschaftlichen Bankenumfeld in ausgeprägten Verbundeffekten bei Erstellung, Absatz, Beschaffung und Verwendung von Bankleistungen ausdrückt.
Bankprodukte sind darüber hinaus abstrakt und hochkomplex und durch mit erheblichem Beratungsaufwand verbunden. Einerseits benötigt die Bank die Mitwirkung des Kunden die sich in einem beidseitigen Informationsaustausch niederschlägt. Andererseits geht ein wegen der Abstraktheit der Leistungen erhöhter Erklärungsbedarf für den Kunden mit einer steigenden Komplexität einher.
Diese Abstraktheit der Bankleistungen stellt damit die Interaktion mit dem Kunden in den Mittelpunkt. Trotz der erfolgten, ausführlichen Beratung sind Kunden oft nicht in der Lage, Bankprodukte wirklich zu durchdringen und in all ihren Details zu verstehen.
Hier ergibt sich eine große Abhängigkeit vom Berater und dadurch auch die Notwendigkeit eines Vertrauensverhältnisses.
Dabei bezieht sich das Vertrauensverhältnis normalerweise auf das gesamte Institut und nicht nur auf die spezielle Dienstleistung, die der Kunde gerade wünscht oder einen einzelnen Bankmitarbeiter. Die Nichtpatentierbarkeit und gleichzeitig hohe Substituierbarkeit von Bankprozessen machen es den Kunden einfach, bei Unzufriedenheit die gleiche Dienstleistung bei einem anderen Kreditinstitut erhalten zu können. Der gesamte Unternehmenserfolg von Banken ist daher wesentlich von der Vertrauensbasis mit dem Kunden abhängig.
In diesem Zusammenhang hat sowohl die Qualität des Personals einen Einfluss auf eine erfolgreiche Kundenbeziehung als auch die Reputation der Bank insgesamt.
Der Aufbau solcher Reputation spiegelt sich im Aufbau einer

---

[15] Vgl. Hartmann-Wendels, Thomas, Pfingsten Andreas, Weber Martin: Bankbetriebslehre. 2. Auflage.

Corporate Identity einer Bank bzw. in bankwirtschaftlichen Verbundsystemen im Aufbau einer Verbundweiten Strategie, auf die später für den Bereich der Genossenschaftsbanken in Deutschland noch näher eingegangen wird.
Die Erstellung einer Bankleistung erfolgt in zwei Stufen, welche aus der vorgelagerten Verknüpfung aller internen Dienstleistungsprozesse und ihrer endgültigen Ausprägung unter Einbeziehung des Kunden als externem Faktor des gesamten Geschäftsprozesses besteht. In Bezug auf die interne Organisationsstruktur von Primärbanken unterscheidet man zwischen den Tätigkeiten im Back-Office (Produktionsbank) und im Front-Office (Vertriebsbank).Während das Front-Office die Kunde-Bank Schnittstelle definiert und über die Marktmitarbeiter den Kunden eine umfassende Leistungsbereitschaft anbieten, vollzieht sich die eigentliche Leistungserstellung im Back-Office mit den Nachgelagerten interne Geschäftsprozessen und Managementaufgaben. Erst die Gesamtheit aller internen und extern beteiligten Geschäftsprozesse bildet eine marktfähige Bankleistung ab.
Aus den beschriebenen Merkmalen von Bankdienstleistungen und ihrer Erstellung lassen sich zusammenfassend zwei wichtige Erkenntnisse für das Management von Kernkompetenzen ableiten:

- Aufgrund der leichten Substituierbarkeit und Nichtpatentierbarkeit einer Bankdienstleistung ist die Optimierung der an der Leistungserstellung beteiligten Geschäftsprozesse eine primäre Managementaufgabe. Durch die Verflechtung von Front- und Back-Office bei der Erstellung von Bankdienstleistungen zeigt sich hier das größte Optimierungspotential durch kernkompetenzorientierte Managementstrategien. Ein aktueller Ansatz im Bereich der deutschen Genossenschaftsbanken ist die Verzahnung und Optimierung der Geschäftsprozesse durch Informationstechnik durch Generierung bundeseinheitlicher Geschäftsprozesse in einem standardisierten Bankenverfahren für den gesamten genossenschaftlichen Finanzverbund.
- Die kernkompetenzorientierte Diversifikation des Produktportefolios ist bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen gerade für regional tätige Banken von entscheidender Bedeutung. Dies betrifft insbesondere die standardisierten Bankdienstleistungen, die auch konkurrierende Banken in gleicher Form anbieten.

Heidelberg:Springer Verlag 2000, S.62.

3. Kernkompetenzen als Wettbewerbsvorteile deutscher Genossenschaftsbanken

Als besonders problematisch stellen sich die Charakteristika im Kernkompetenzenmanagement dar, die sich aus der Identifikation und Bemessung vorhandener Ressourcen und Kernkompetenzen einer Primärbank und des gesamten Verbundsystems ergeben.
Als besondere Schwierigkeit stellt sich die Situation dar, das bis heute noch keine spezifischen Kernkompetenzenanalysen innerhalb deutscher Genossenschaftsbanken stattgefunden haben. Um diese Problematik zu lösen bzw. aus ihr heraus zu finden, sollen im Folgenden die potenziellen Kernkompetenzen bei den Genossenschaftsbanken in Deutschland diskutiert und die sich daraus generierenden Wettbewerbsvorteile kurz umrissen werden.
Kreditgenossenschaften verfügen aufgrund ihrer Wissensbasis über Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Banken, die weitgehend auf die Hausbankbeziehung zu ihren Mitgliedern und mittelständischen Kreditkunden zurückzuführen sind. Dieses spezialisierte Kundenwissen drückt sich bei den Genossenschaftsbanken in relativ hohen Zinsmargen in den relevanten Märkten aus, da die Genossenschaftsbanken im Vergleich zu anderen Banken den Vorzug einer regionalen Geschäftsstruktur haben, die es ihnen erlaubt, Wissen über Kunden einer bestimmten Region zu sammeln. Im Vergleich zu den regelmäßigen Veränderungen im Führungspersonal von Großbanken und überregional tätigen Geschäftsbanken ist in Genossenschaftsbanken in der Regel eine kontinuierliche Geschäftsführung durch die von Aufsichtsrat und Mitgliederversammlung gewählten Vorstände gewährleistet.
Darüber hinaus ist die lokale Integration der Mitarbeiter ein weiteres Merkmal für deutsche Kreditgenossenschaften, wodurch die Mitarbeiter auf die Bedürfnisse der Kunden einer bestimmten, überschaubaren Region spezifisch reagieren können. Zudem sind die dezentral organisierten Kreditgenossenschaften durch rechtliche Selbstständigkeit gekennzeichnet, was flexible und schnelle Entscheidungen ermöglicht.
Die Kenntnis der Entwicklung der regionalen Wirtschaft ist weiterhin Bedingung dafür, die Chancen und Risiken bei der Kreditvergabe an heimische Unternehmungen besser abzuschätzen.
Somit ist als weiterer wesentlicher Punkt die Kreditvergabe an mittelständische, regionale Unternehmen das klassische Geschäftsfeld der Genossenschaftsbanken. Während sich größere Unternehmen auch über Kapitalmärkte durch Schuldverschreibung oder Aktienemission

finanzieren können, sind kleine und mittlere Unternehmen weitgehend auf die Bonitätsabschätzung durch Banken und daher auf den Bankkredit angewiesen. Zudem sind Genossenschaftsbanken traditionell mit dem Mittelstand verbunden. Ihre Gründung im 19. Jahrhundert ist gerade auf Finanzierungsschwierigkeiten des ländlichen und gewerblichen Mittelstands zurückzuführen.
Darüber hinaus sind die Primärkreditgenossenschaften in den genossenschaftlichen Finanzverbund integriert, der Dienstleistungen bereitstellt, welche die Wissensbasis der Kreditgenossenschaften übersteigt, und dadurch nach dem Prinzip der Subsidiarität die Primärgenossenschaften schützt. Dabei geht es vor allem um standardisierbare Produkte, wie Investmentfonds oder Baufinanzierungen, und damit um die Arbeitsteilung im Hinblick auf Produktwissen und Kundenwissen. Viertens weisen Kreditgenossenschaften die Besonderheit auf, dass die Mitglieder auch zugleich Kunden sind. Die Nähe zu den Mitgliederkunden hilft, weitere Wissenspotenziale zu erschließen, die entweder im klassischen Bankgeschäft verwendet oder über Innovationsvorschläge der Primärgenossenschaften in Produkte des genossenschaftlichen Finanzverbunds umgesetzt werden können.

3.1 Zusammenfassende Beurteilung der Kernkompetenzen deutscher Genossenschaftsbanken

Augrund der oben aufgeführten Überlegungen zeigt sich, dass durch die Konzentration der Betätigung auf einen begrenzten Marktraum die Genossenschaftsbanken in Deutschland ihre Wachstumsfaktoren über die Kernkompetenzstrategien definieren können[16].
Dabei zeigen sich einige spezifische Kompetenzbereiche für Genossenschaftsbanken, die jedoch nur durch ihre Verknüpfung zu Kernkompetenzen führen können. Zusammenfassen sind dabei insbesondere aufzuzählen:

- Förderungsauftrag
- Regionalprinzip
- Hausbank für mittelständische Unternehmen
- Stärke im Kreditgeschäft
- Breites Leistungsprogramm durch Kooperation im Verbund.

Diese wesentlichen Feststellungen zeigen auch Grenzen und Probleme, die sich für das Management aus den Kernkompetenzfeldern einer Genossenschaftsbank in Deutschland ergeben. Erstens sind die einzelnen Institute aufgrund des Regionalprinzps und des

Förderungsauftrages für die Mitglieder der Genossenschaft wirtschaftlich und politisch stark mit ihren regionalen Märkten vernetzt. Darüber hinaus gibt es auf den regionalen Märkten in der Regel keinen Wettbewerb innerhalb der Verbünde, sondern nur zwischen den verschiedenen Institutsgruppen. Dies resultiert daraus, dass alle Genossenschaftsbanken innerhalb einer Region nur einem bestimmten Genossenschaftsverband angeschlossen sein müssen, die Leistungen im Rahmen der Verbundkooperation jedoch allen Mitgliedsbanken in gleicher Weise zur Verfügung stehen. Darüber hinaus haben viele Institute nur geringe Erfahrung in der Personalanpassung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Über die Jahre haben die Mitarbeiter hohe Besitzstände aufgebaut. Eine konsequente strategische Neuausrichtung auf die Kernkompetenz im Vertrieb und in der Steuerung des Bankgeschäfts betrifft daher normalerweise die gesamte Belegschaft eines Regionalinstitutes.
Des weiteren führen die sinkenden Betriebsergebnisse, die sich auch aus der Kreditfinanzierung des Mittelstandes und der Pleitewelle der letzten Jahre ergeben, zu einem steigendem Handlungsbedarf im Bereich eines kernkompetenzorientierten Managements.
Als letzter Punkt bleibt anzumerken, dass auch die IT-Infrastruktur und er technologische Wandel innerhalb der Primärgenossenschaften dazu geführt hat, dass die Verantwortung für die technische Infrastruktur bei wenigen großen Verbundrechenzentren liegt[17]. Die Vorgaben des Rechenzentrums bestimmen in immer größerem Maße auch die Geschäftspolitik der Banken, da die Bankenverfahren die jeweiligen Bankprodukte immer weiter standardisieren.
Ist ein kernkompetenzorientiertes Management aus eigener Kraft nicht mehr möglich, so stehen darüber hinaus grundsätzlich die Möglichkeiten von Fusionen und Kooperationen zur Verfügung. Für Genossenschaftsbanken sind diese Möglichkeiten jedoch in Bezug auf verbundexterne Unternehmen bisher nur bedingt nutzbar, so dass auch hier das Verbundnetzwerk in das Zentrum strategischer Überlegungen rückt.

---

[16] Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. 5. Grundlegende überarbeitete Auflage. Wiesbaden:Gabler Verlag 2005, S.269
[17] Zum Zeitpunkt 01.11.2010 existierten für die Genossenschaftsbanken in Deutschland gerade noch zwei Primärrechenzentren, GAD und FICDUCIA IT AG:

4. Kernkompetenzorientierte Managementstrategien im Genossenschaftlichen Finanzverbund

Der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland (BVR)[18] nennt seine Strategie „Bündelung der Kräfte". Schwerpunkte sind die Forderung einer verstärkten Kapitalmarktorientierung der Genossenschaftsbanken durch die Realisierung von „economies of scale" und „outsourcing" von Geschäftsfeldern und Betriebsbereichen. Darüber hinaus sollen die Geschäftsabläufe innerhalb der Kreditgenossenschaften vereinheitlicht werden. Gemäß der Arbeitsteilung zwischen Primärkreditgenossenschaften und Verbundunternehmen sind einige Standardisierungen innerhalb der BVR-Strategie „Bündelung der Kräfte" als sinnvolle Anpassungen an geänderte Marktbedingungen anzusehen. Dazu gehören beispielsweise die Verwendung eines IT-Konzeptes (etwa VR-NetWorld[19]), ein gemeinsames Marketingkonzept und auch die Auslagerung bestimmter Tätigkeiten in VR-Kreditwerke[20], etwa in der Bausparfinanzierung. Hiermit können Kosten gesenkt werden; es findet zwar eine Zentralisierung im Finanzverbund statt, der aber die in den vorherigen Kapiteln herausgearbeiteten Wettbewerbsvorteile durch das Management der Kernkompetenzen innerhalb der einzelnen Kreditgenossenschaften nicht negativ beeinflusst, sondern diese stärkt.

Anders sieht es aus, wenn man einen weiteren wesentlichen Punkt der Verbundstrategie betrachtet, die Fusionsstrategie.

Die Fusionsstrategie soll durch Erreichen einer optimalen Betriebsgröße Rationalisierungspotenziale freilegen und die Marktmacht der Kreditgenossenschaften vergrößern, indem der innergenossenschaftliche Wettbewerb verringert wird. Jedoch ist aufgrund der bisher in diesem Artikel dargelegten Erkenntnissen der Erfolg dieser Strategie zu bezweifeln. Geht man einerseits gemäß der Marktmachtthese davon aus, dass Kreditgenossenschaften auf dem deutschen Markt für Finanzdienstleistungen über eine große Marktmacht verfügen, weil sie in besonderem Maße in lokalen Märkten tätig sind, so besteht die Gefahr, dass durch Fusionen und dem damit verbundenen Schließen von Zweigstellen die spezifische Stellung der Kreditgenossenschaften verloren geht.

Ist weiterhin die Annahme richtig, dass Kreditgenossenschaften Wettbewerbsvorteile durch eine Wissensspezialisierung realisieren können, welche auf die Dezentralität der Organisation zurückzuführen sind, so steht zu befürchten, dass mit der Fusionsstrategie und einer dadurch

---

[18] Vgl. http://www.bvr.de/public.nsf/index.html?ReadForm (25.10.2010) ff.
[19] Vgl. http://www.vr-networld.de/(25.10.2010).
[20] Vgl. http://www.kreditwerk.de/ (25.10.2010).

zunehmenden Zentralisierung im Verbund dieser Wettbewerbsvorteil aufs Spiel gesetzt wird. Schmilzt der Wissensvorsprung ab, so werden auch die lokalen und regionalen Märkte, in denen die Kreditgenossenschaften tätig sind, von Konkurrenten stärker angreifbar.
Ein Zentralisierungsschub innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbunds mit den oben skizzierten Folgen ist auch von dem Vorschlag eines Verbundratings zu erwarten, mit dem die Refinanzierung der Kreditgenossenschaften verbessert werden soll. Ein gemeinsames Rating setzt ein gewisses Maß an Homogenität der Geschäftsabläufe in den Primärgenossenschaften voraus, das letztlich der aus der Spezialisierung resultierenden Heterogenität der Kreditgenossenschaften, die wiederum eine Folge der Dezentralität und der rechtlichen Unabhängigkeit ist, widerspricht.
Eine Alternative zur Strategie einer Neudefinition des Subsidiaritätsgedankens innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbunds in Richtung Zentrale wäre es, den Kreditgenossenschaften in den Bereichen, in denen ihre Wettbewerbsvorteile begründet liegen, eine größere Selbstständigkeit einzuräumen bzw. zu belassen. Allerdings werden dieser Alternative durch sich anbahnende aufsichtsrechtliche Regelungen starke Grenzen gesetzt.

5. Schlusswort

Mit dem vorliegenden Konfernzbeitrag sollte ein Beitrag zur Diskussion um ein kernkompetenzorientiertes Management in Genossenschaftsbanken dargestellt werden. Argumentiert wurde hierbei aus Sicht des Resource-based View –Ansatzes in seiner spezifischeren Ausformulierung als Kernkompetenzenansatz. Damit wurde bewusst eine verengte Perspektive gewählt, da der Kernkompetenzenansatz innerhalb des Gesamtkomplexes des strategischen Managements nur einen Ausschnitt darstellt. Die Nachteile, die sich aus dem Rückzug aus Teilen der Wertschöpfungskette bei Kernkompetenzorientierung ergeben, lassen sich durch strategische Allianzen kompensieren. Hier hat der genossenschaftliche Finanzverbund eine wichtige Funktion im Bereich des Kompetenzenmanagement der einzelnen Primärgenossenschaften durch Vorgabe einer einheitlichen Verbundstrategie. Dadurch kann die rechtliche Selbständigkeit kleinerer und mittlerer Betriebsgrößen gewährleistet werden. Auf der Basis der Kernkompetenzen der einzelnen Genossenschaftsbanken und des gesamten genossenschaftlichen Finanzverbundes wurden darüber hinaus mögliche Strategien aufgezeigt, wie die Banken auf den Trend zur stärkeren Kapitalmarktorientierung reagieren können. Dies kann entweder durch zunehmende Standardisierung sowie Rationalisierung der Geschäftsabläufe oder durch das Verfolgen einer Nischenstrategie erfolgen, wobei bankenorientierte Instrumente weiterhin zum Einsatz kommen. Für die Kreditgenossenschaften entspricht eine solche Nischenstrategie ihren originären Wettbewerbsvorteilen, die weitgehend in Wissensvorsprüngen gegenüber der Konkurrenz aufgrund ihrer dezentralen Organisationsstruktur zu sehen sind. In diesem Zusammenhang hat der BVR in seiner Forderung nach einer „Bündelung der Kräfte" die Strategie der Standardisierung und Rationalisierung vorgeschlagen, die jedoch teilweise diesen Wettbewerbsvorteilen zuwiderlaufen und den genossenschaftlichen Finanzverbund vor neuen Herausforderungen stellen.

6. Literaturverzeichnis

1. Hartmann-Wendels, Thomas, Pfingsten Andreas, Weber Martin: Bankbetriebslehre. 2. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag 2000.
2. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 5. Grundlegende überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2005.
3. Scholz, Christian: Strategische Organisation. 2., überarbeitete Auflage. Landsberg/Lech: mi Verlag moderne Industrie 2000.
4. Fank, Prof. Dr. Matthias: White Paper Kompetenzmanagement, Institut for e-Management e.V. (ifeM), Köln, Februar 2004.
5. Krüger, W./Homp, Chr. (1996): Marktorientierte Kernkompetenzen and ihr strategischer Einsatz, Arbeitspapier Nr. 4/96 der Professur BWL II, Justus-Liebig-Universität Gießen, 1996.
6. Krüger/Homp, Chr.: Kernkompetenz-Management, Steigerung von Flexibilität and Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.
7. http://www.bvr.de/public.nsf/index.html?ReadForm (25.10.2010).
8. http://www.vr-networld.de/(25.10.2010).
9. http://www.kreditwerk.de/ (25.10.2010).
10. http://www.vr-finanzplan.de/ (25.10.2010).

Kontakt

Achim Stein, PhD.
Glück-Auf-Str. 27
D- 66583 Spiesen-Elversberg
Deutschland
E-Mail: stein_achim@web.de

Využívanie sociálnych médií ako nástroja marketingovej komunikácie

The Use of Social Media as a Marketing Communication Tool

Peter Štetka[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Social media, internet, on-line, marketing, research, Facebook, Twitter, LinkedIn, Blog

JEL Klasifikácia

M31

ABSTRACT

This post is a response to a growing trend in the use of social media by companies. This trend is based on a global scale. It depends only on companies whether they make use of it. We have tried to identify the degree of adaption.

The first part of the text is devoted to identifying the changes in priorities for the use of online marketing communication tools. These changes in priorities bring caused changes in the structure of expenditure on marketing communications. We decided to analyze this aspect.

Then we decided to analyze the time period of using social media by companies. It was followed by analyzing the number and structure of companies using social media. This section has been divided into the social media use of the worlds largest companies and small companies.

Finally, we tried to identify which social media platforms are used by most companies and which are used in a small-scale. At the same time, we have also identified their greatest benefits. Thus we justify the growing trend in use of this tool, which was successfully received by companies as a marketing communication tool.

[1] Ing. Peter Štetka, ingpeterstetka@gmail.com, školiteľ: prog. Ing. Štefan Majtán, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

ÚVOD

Vo svete dnes prebieha vlna masového využívania sociálnych médií internetovou populáciou. Tým sa otvára priestor pre podniky a ich marketingovú komunikáciu so spotrebiteľmi. Pred podnikmi sa vynára nová úloha, t.j. adaptovať sa na rastúci trend používania sociálnych médií a využiť ho vo svoj vlastný prospech.

V tomto príspevku preskúmame mieru uvedomenia si podnikov tejto skutočnosti. Identifikujeme zmeny priorít a využívaných nástrojov v on-line komunikačnom mixe. A budeme skúmať ako sa tieto zmeny pretavili do marketingových rozpočtov.

Ďalej budeme skúmať časový aspekt používania sociálnych médií podnikmi, t.j. aký dlhý čas uplynul od reakcie podnikov na túto globálne pôsobiacu zmenu spotrebiteľského správania, ako aj množstvo podnikov, ktoré na túto zmenu zareagovalo. Intenzitu využívania sociálnych médií ako nástroja marketingovej komunikácie budeme skúmať samostatne v najväčších globálne pôsobiacich podnikoch sveta, a samostatne pre skupinu malých podnikov.

Pokúsime sa identifikovať, ktoré platformy sociálnych médií sa v podnikovej praxi ujali najlepšie, a ktoré sa využívajú pomenej. Súčasne sa pozrieme na ich najväčšie prínosy, čím zdôvodníme rastúci trend vo využívaní tohto úspešne prijatého nástroja vzájomnej komunikácie medzi podnikmi a ich potenciálnymi ako aj súčasnými zákazníkmi.

Priorita využívania on-line komunikačných nástrojov

Spolu s dynamickým rozvojom sociálnych médií a enormným nárastom počtu užívateľov za posledných päť rokov sa tieto médiá rýchlo dostávajú do popredia pri tvorbe a realizácií on-line komunikačných stratégií podnikov. Tento fakt potvrdzujú výsledky viacerých prieskumov. Jedným z nich je prieskum marketingovej agentúry ISITE Design, špecializovanej na on-line marketingovú komunikáciu, ktorá zmapovala priority marketérov vybranej vzorky podnikov v U.S.A. Záverom tohto prieskumu bolo zistenie, že v roku 2010 dochádza oproti roku 2009 k značným zmenám pri formulácií priorít výberu on-line komunikačných nástrojov. Najväčší nárast priority zaznamenali práve sociálne médiá. Oproti roku 2009 tomuto nástroju pripisujú necelé tri podniky zo štyroch vyššiu prioritu. Jedna tretina respondentov im prikladá rovnakú váhu ako v predchádzajúcom období, a len 3,5% váhu nižšiu. Kompletný prehľad zmien on-line marketingových priorít podnikov pre jednotlivé nástroje je zobrazený v tabuľke č. 1.

Tabuľka č.1: Zmena on-line komunikačných priorít v roku 2010 oproti roku 2009

	Rok 2010 oproti roku 2009		
	Vyššia priorita	Rovnaká priorita	Nižšia priorita
Sociálne médiá	**73,50%**	23,00%	3,50%
Webové analýzy	**60,50%**	36,50%	2,00%
Skúsenosti užívateľov	**59,50%**	33,50%	7,00%
Multimédiá	**49,50%**	38,50%	12,00%
Personalizácia	**42,70%**	41,20%	16,10%
Mobilné telefóny	**41,60%**	30,70%	27,70%
Správa obsahu	40,80%	**46,70%**	12,50%
Intranet	29,50%	**39,00%**	31,50%
Multivariačné testovanie	24,60%	**38,70%**	36,70%

Zdroj: Interné dokumenty ISITE Design[2]

Podnikové výdavky na sociálne médiá

Exact Target – globálne pôsobiaci prevádzkovateľ e-mailových služieb v prvej polovici roka 2010 vypracoval štúdiu zaoberajúcu sa plánovanými marketingovými výdavkami podnikov na rok 2010. Podľa výsledkov prieskumu by v tomto roku malo dôjsť k nárastu marketingových výdavkov spojených so sociálnymi médiami a inými netradičnými formami marketingovej komunikácie. Spolu bolo systematicky oslovených 1.000 podnikov rôzneho zamerania a veľkosti, z ktorých sa 66% vyjadrilo, že bude vynakladať viac prostriedkov na Social media marketing, nasledovaný 56% pripadajúcimi na mobilný marketing, e-mail marketingom s 54%-ným nárastom rozpočtu, a tradičným plateným prioritným zobrazovaním vo vyhľadávačoch s 51%-ným nárastom rozpočtu. Ako najväčší problém v súvislosti s tvorbou a analýzou marketingového rozpočtu pre tieto nástroje až 80% oslovených podnikov uviedlo problematické meranie ROI uplatňovanej marketingovej komunikácie prostredníctvom sociálnych sietí.[3]

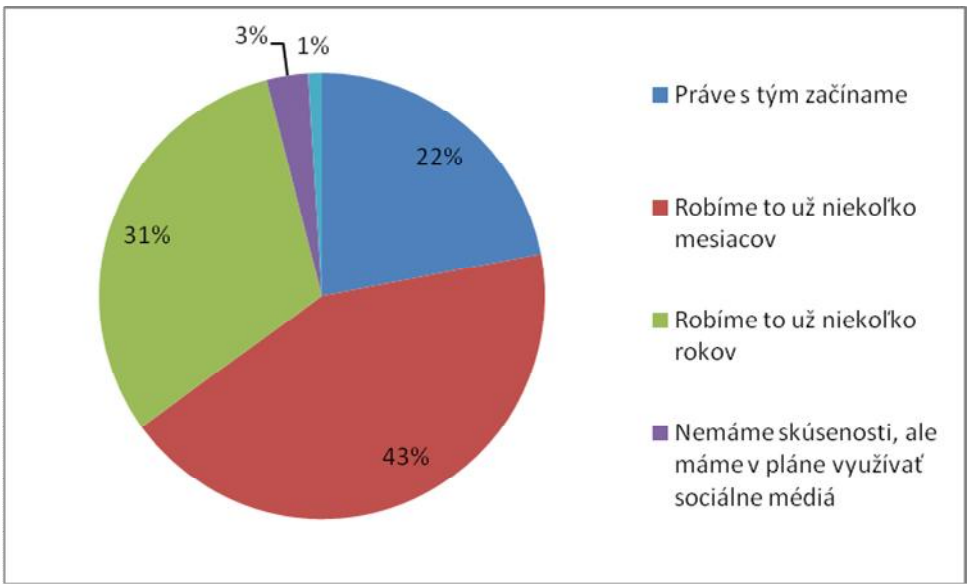
[2] ISITE Design. 2010. *2010 Web Strategy Report* : štúdia. Portland : ISITE Design, 2010. 17 s.

[3] GOETZL, D. 2010. Study: Spending On Email, Social and Search Rising. In *MediaPostNews* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=121930&nid=110846

Časový aspekt využívania sociálnych médií

Postupné preskupovanie on-line marketingovej komunikácie smerom k sociálnym sieťam je kvantitatívne podložené aj výskumom Michaela A. Stelznera, podľa ktorého až 91% podnikov v Spojených štátoch využíva Social media marketing ako jeden z nástrojov marketingového mixu. V rámci tejto štúdie sa uskutočnila aj hlbšia analýza zameraná na skúsenosti podnikov s používaním sociálnych médií. Výsledky sú vyjadrené v časových jednotkách a znázornené v grafe č. 1.

Graf č. 1: Skúsenosti s marketingom sociálnych médií



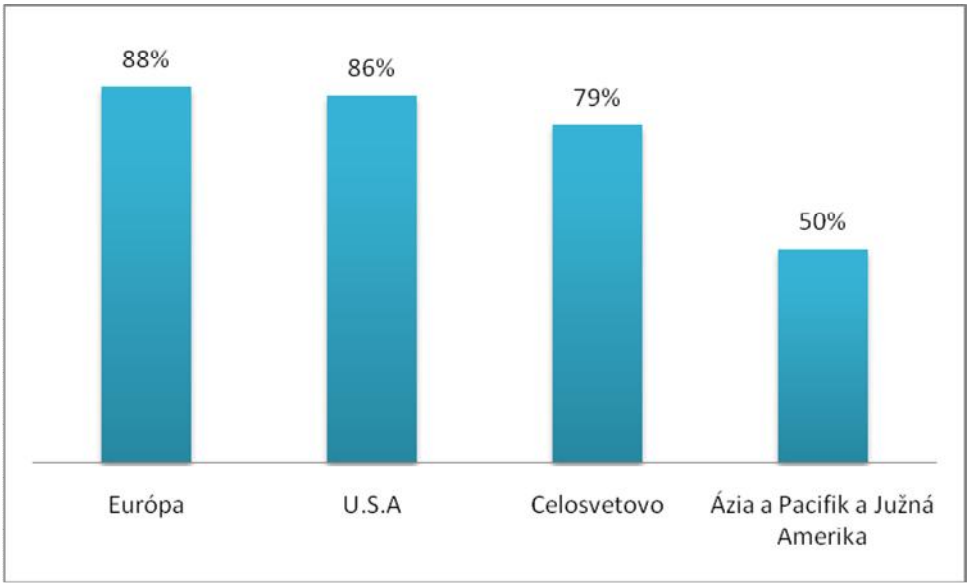
Zdroj: STELZNER, M. A. 2010. *2010 Social Media Marketing Industry Report: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Business* : Výskumná práca. SocialMediaExaminer.com. 2010. 33 s.

Na základe výsledkov analýzy možno konštatovať, že v blízkej budúcnosti by sa podiel podnikov využívajúcich sociálne médiá ako nástroj marketingovej komunikácie mohol zvýšiť o ďalších 8% z pôvodných 91% až na 99%, pretože skupina podnikov, ktorá tento nástroj nemá v pláne implementovať do svojho komunikačného mixu predstavuje len 1% respondentov. Z uvedenej štatistiky vyplýva, že 22% podnikov v súčasnosti len začína využívať sociálne médiá a súčasne 43% podnikov sa nimi zaoberá len niekoľko mesiacov, t.j. menej ako jeden rok. Sumárne teda možno konštatovať, že až 65% korporátnych používateľov sociálnych médií využíva tento nástroj kratšie ako jeden rok. V budúcnosti možno očakávať značnú progresivitu využívania sociálnych médií v dôsledku výrazného posunu kvalifikačnej krivky.

Používanie sociálnych médií globálnymi podnikmi

Na prelome rokov 2009 a 2010 spoločnosť Burson-Marsteller, zaoberajúca sa poskytovaním služieb v oblasti riadenia vzťahov s verejnosťou, vypracovala prieskum využívania priestoru sociálnych médií 100 najväčšími podnikmi sveta, zaradenými do rebríčka Fortune 500. Podľa výsledkov prieskumu používalo v uvedenom období aspoň jedno zo sociálnych médií 88% Európskych spoločností, ktoré boli nasledované 86% podnikmi v Spojených štátoch. Na chvoste rebríčka sa umiestnili ázijské, juhoamerické a pacifické spoločnosti, z ktorých len polovica aktívne používala tento nástroj.

Graf č. 2: Globálne spoločnosti využívajúce aspoň jednu platformu sociálnych médií



Zdroj: AXON, S. 2010. Social Media Trends at Fortune 100 Companies. In *Mashable* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://mashable.com/2010/02/23/fortune-100-social-media/?utm_source=webbiquity

Z tohto prieskumu ďalej vyplýva, že spoločnosti, ktoré využívajú aspoň jednu platformu sociálnych médií spravidla uprednostňujú Twitter. Zo 100 najväčších podnikov Fortune 500 má zriadený aspoň jeden Twitter účet dve tretiny spoločností. Pričom tieto podniky disponujú v priemere so 4,2 Twitter účtami. Na druhom mieste sa umiestnil Facebook, ktorý používa 54% podnikov. V tesnom závese sa nachádza YouTube (50%), na ktorom majú spoločnosti zriadený vlastný kanál, prostredníctvom ktorého zverejňujú videá. Menej ako videá sú v podnikoch používané blogy, ktoré má zriadené jedna tretina z uvedenj kategórie podnikov. Všetkými spomínanými sociálnymi médiami sa zaoberá 20% najväčších globálnych podnikov. Twitter a Facebook sú pritom využívané predovšetkým americkými a európskymi spoločnosťami, zatiaľ čo v Ázii a Pacifickej oblasti sa v prevažnej miere

využívajú podnikové blogy. V prípade, že podniky z týchto oblastí predsa len využijú Twitter alebo Facebook, motívom je zvyčajne akvizícia klientov z Európy, resp. Severnej Ameriky.

Používanie sociálnych médií malými podnikmi

Okrem veľkých podnikov k dynamickému nárastu celkového obratu sociálnych médií významne prispeli malé podniky. Podľa štúdie Briana Solisa malo začiatkom roka 2010 75% všetkých respondovaných malých podnikov v U.S.A založenú aspoň jednu podnikovú stránku na známych sociálnych médiách LinkedIn, resp. Facebook. 69% respondentov uviedlo, že k aktualizácií týchto stránok pristupujú aktívne, v pravidelných krátkych časových intervaloch. Súčasne, 57% malých podnikov neprestajne buduje v rámci uvedených médií sieť klientov, zvyšných 23% spoločností používa sociálne média na iný než akvizičný účel.

Ďalším zaujímavým faktom je, že každá druhá firma využitím týchto nástrojov monitoruje spätné väzby svojich zákazníkov. Okrem marketingovej komunikácie zameranej na predaj a sledovania spätných väzieb využíva 16% týchto spoločnosti Twitter ako komunikačný nástroj pre poskytovanie servisných služieb zákazníkom.[4]

Najpoužívanejšie platformy sociálnych médií

Prieskumom využívania konkrétnych platforiem sociálnych médií sa zaoberal už spomínaný výskum Michaela A. Stelznera, podľa ktorého sú v amerických spoločnostiach uprednostňované sociálne médiá v poradí uvedenom v grafe č. 3.

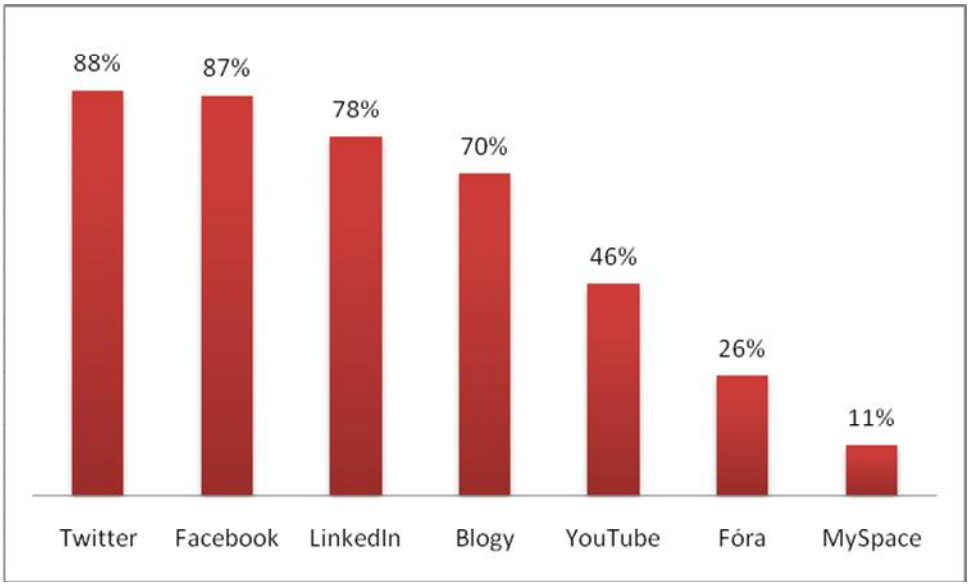
Z uvedeného grafu vyplýva, že najpoužívanejšími sociálnymi médiami sú siete Twitter, Facebook a LinkedIn. Najžiadanejšou platformou je s 88% Twitter, v tesnom závese sa umiestnil Facebook s 87% a LinkedIn so 78%. Tu považujem za nutné poznamenať, že zatiaľ čo Twitter a Facebook sa považujú za výhradne marketingové nástroje, nástroje nadväzovania obchodnej spolupráce a riadenia vzťahov s verejnosťou, LinkedIn je využívaný rovnako aj pri napĺňaní personálnej agendy podnikov, t.j. oslovovanie potenciálnych kandidátov s pracovnými ponukami.

Podnikové blogy ako samostatnú kategóriu sociálnych médií využíva viac než dve tretiny amerických spoločností. Najväčšieho svetového zástupcu on-line video portálov –

[4] SOLIS, B. 2010. Social Media in Small Business is Anything But Small. In *SocialMediaToday* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://socialmediatoday.com/SMC/200535?utm_source=Webbiquity

YouTube používa takmer polovica amerických podnikov. Verejné on-line fóra využíva len každý štvrtý podnik, a sociálnu sieť MySpace až každý desiaty.

Graf č. 3: Intenzita využívania platforiem sociálnych médií



Zdroj: STELZNER, M. A. 2010. *2010 Social Media Marketing Industry Report: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Business* : Výskumná práca. SocialMediaExaminer.com. 2010. 33 s.

Hlavné prínosy sociálnych médií pre podnikovú prax

Existuje viacero dôvodov prečo sa sociálne médiá môžu v posledných rokoch tešiť čoraz väčšej obľube či už zo strany marketérov, alebo z pohľadu spotrebiteľa.

Na prínosy sociálnych médií z hľadiska podnikov je zameraný prieskum Michaela A. Stelznera. V rámci prieskumu podniky vymenovali a zhodnotili prínosy, ktoré sú znázornené prostredníctvom grafu č. 4.

Spomedzi všetkých prínosov je medzi podnikmi najviac ocenené zvýšenie povedomia širokej verejnosti o podniku, jeho zameraní a produktoch. Dosahuje úroveň 85%. Táto hodnota je však pri ďalšej klasifikácií podnikov z časového hľadiska pre odlišné skupiny rôzna. Podniky, ktoré v súčasnosti len začínajú s používaním sociálnych médií uvádzajú v priemere hodnotu 60%. V prípade podnikov s dlhoročnými skúsenosťami sa dostávame až na úroveň 97%. Obdobne je tomu aj pri klasifikačnom kritériu týždenný počet hodín venovaný práci na sociálnych médiách. Podniky, ktoré strávia na sociálnych médiách týždenne 1 až 5 hodín hodnotia tento prínos na úrovni 74%, zatiaľ čo podniky, ktoré sa danej aktivite venujú viac ako 31 hodín v týždni uvádzajú až 97%.

Graf č. 4: Prínosy marketingovej komunikácie prostredníctvom sociálnych médií

Zdroj: STELZNER, M. A. 2010. *2010 Social Media Marketing Industry Report: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Business* : Výskumná práca. SocialMediaExaminer.com. 2010. 33 s.

V hodnotení prínosov sa na druhom mieste umiestnilo zvýšenie počtu návštevnosti. Okolo 50%-nej hranice sa pohybovali nové obchodné partnerstvá, zlepšenie ratingu vo vyhľadávačoch, zvyšovanie množstva informácií o podniku a produkte absorbovaných zákazníkmi, ako aj predaj produktov, a znižovanie celkových marketingových nákladov. Vo všetkých uvedených prípadoch sa pri zohľadnení časového aspektu pohybovali hodnoty v rovnakom smere ako tomu bolo pri najvyššie hodnotenom prínose.

V prieskume spoločnosti StrongMail, okrem vyššie uvedených prínosov, odzneli aj prínosy ako napr. vytváranie zákazníckej lojality (49%), alebo rozšírenie dosahu komunikácie na nové skupiny spotrebiteľov (46%).[5]

Prínosy sociálnych médií pre podnikovú prax z pohľadu spotrebiteľa zmapovala spoločnosť Cone, Inc. Podľa jej prieskumu, zameraného na sociálne médiá, je až 60% spotrebiteľov presvedčených o tom, že v súčasnosti medzi nimi a podnikmi prebieha na sociálnych sieťach vzájomná interakcia. A takmer všetci zúčastnení respondenti (93%), veria, že všetky podniky majú budúcnosť zakorenenú práve v sociálnych médiách. Pričom väčšina (85%) z nich požaduje, aby spoločnosti prostredníctvom týchto médií nie len prezentovali seba a portfólio svojich produktov, ale aby tento nástroj využili na tvorbu vzájomného dialógu, a na ďalšie priblíženie sa k spotrebiteľom. Výsledky takéhoto spojenia sa ukazujú už

[5] StrongMail. 2010. *2010 Marketing Trend Survey* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://www.strongmail.com/company/news-and-events/press_120209.php

v súčasnosti, kedy sa viac než polovica respondentov (53%) vyjadrila, že si prostredníctvom sociálnych médií vytvorilo silnejší vzťah k určitým značkám.[6]

Okrem uvedených dvoch pohľadov na prínosy marketingových médií pre podnikovú prax sa na tieto výhody môžeme pozrieť aj prostredníctvom marketingových cieľov podnikov, vytýčených pre tieto médiá. Prieskum Briana Solisa je zameraný na ciele a hodnotenie úrovne realizácie s časovým odstupom jeden rok. Výsledky tohto výskumu sú zobrazené v tabuľke č. 2.

Tabuľka č. 2: Miera splnenia vytýčených podnikových cieľov v oblasti sociálnych médií

Vytýčené ciele	Výsledný efekt	
	Očakávanie	Skutočnosť
Identifikovať a osloviť nových zákazníkov	73%	61%
Vytvoriť lepšiu informovanosť o podniku na cieľovom trhu	56%	52%
Zostať v kontakte s existujúcimi zákazníkmi	46%	46%
Efektívnejšie spolupracovať smerom von, napr. s dodávateľmi a partnermi	34%	35%
Efektívnejšie spolupracovať v internom prostredí podniku	26%	21%

Zdroj: SOLIS, B. 2010. Social Media in Small Business is Anything But Small. In *SocialMediaToday* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://socialmediatoday.com/SMC/200535?utm_source=Webbiquity

Pri porovnaní očakávania a skutočnosti bola skutočnosť vo väčšine prípadov na mierne nižšej úrovni oproti očakávaniam. Najväčšie očakávania sa spájali s cieľom identifikovať a osloviť nových zákazníkov. Pri tomto cieli došlo aj k najvyššej miere plnenia spomedzi všetkých vytýčených cieľov. Obdobne tomu bolo aj pri zvyšovaní informovanosti spotrebiteľov. Udržanie kontaktu s existujúcimi zákazníkmi dosiahlo plnú mieru plnenia cieľa, a pri efektívnejšej spolupráci smerom von sa podarilo plnením cieľa presiahnuť očakávanú skutočnosť. Efektívnejšia interná spolupráca bola v oboch prípadoch len na štvrtinovej úrovni.

[6] DUNAY, P. 2010. *Creating Engagement in Marketing* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://socialmediatoday.com/SMC/200535?utm_source=Webbiquity

ZÁVER

Dospeli sme k záveru, že v skúmaných podnikoch došlo k zmene priorít v oblasti zaužívaných nástrojov on-line marketingovej komunikácie. Medzi bežné nástroje sa zaradili sociálne médiá, ktorých priorita sa zvýšila v troch štvrtinách sledovaných podnikov, t.j. najviac zo všetkých on-line marketingových nástrojov, a súčasne ich priorita klesla iba pri 3,5% respondovaných podnikov, čo je najmenej spomedzi všetkých nástrojov. Táto zmena priorít sa odzrkadlila aj pri tvorbe marketingového rozpočtu - 66% podnikov sa vyjadrilo, že bude vynakladať viac prostriedkov na Social media marketing.

Sociálne médiá sa v podnikoch tešia veľkej obľube. Až 91% z nich sa vyjadrilo, že tento nástroj v súčasnosti už využíva. Predpokladom je, že v blízkej budúcnosti tento podiel ešte vzrastie o 8% na úroveň 99% všetkých podnikov. Súčasne však možno konštatovať, že skúsenosti podnikov s týmito médiami sú krátke. Svedčí o tom fakt, že až 65% podnikov využíva tento nástroj kratšie ako jeden rok.

Podiel používateľov sociálnych sietí sme ďalej skúmali na vzorke najväčších globálne pôsobiacich podnikov ako aj na vzorke malých podnikov. Výsledkom bolo, že spomedzi veľkých spoločností využíva sociálne médiá v priemere 79% z nich. Najviac tomu bolo pri európskych spoločnostiach (88%) a severoamerických spoločnostiach (86%). Priemer znižovali predovšetkým ázijské, juhoamerické a pacifické spoločnosti, z ktorých sociálne médiá využíva len každá druhá. Pri malých podnikoch 75% respondentov odpovedalo, že využíva aspoň jeden z dvoch najznámejších platforiem, t.j. Twitter a Facebook.

Prieskum intenzity využívania konkrétnych platforiem sociálnych médií viedol k poznaniu, že najpoužívanejšou platformou je s 88% Twitter. V tesnom závese sa umiestnil Facebook s 87%, nasledovaný sieťou LinkedIn so 78%. Podnikové blogy sa využívajú na 70% a zverejňovanie videí prostredníctvom portálu YouTube na 48%. Pomenej sa požívajú fóra (26%) a sieť MySpace (11%).

Ďalej sme skúmali prínosy týchto médií pre podniky. Najvyššie oceneným prínosom bolo zvýšenie povedomia širokej verejnosti o podniku, jeho zameraní a produktoch (85%). V hodnotení prínosov sa na druhom mieste umiestnilo zvýšenie počtu návštevnosti. Okolo 50%-nej hranice sa pohybovali nové obchodné partnerstvá, zlepšenie ratingu vo vyhľadávačoch, zvyšovanie množstva informácií o podniku a produkte absorbovaných zákazníkmi, ako aj predaj produktov, a znižovanie celkových marketingových nákladov. V inom prieskume sa uvádzajú aj prínosy ako napr. vytváranie zákazníckej lojality (49%), rozšírenie dosahu komunikácie na nové skupiny spotrebiteľov (46%), či zvyšovanie výnosov (12%).

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1]: AXON, S. 2010. Social Media Trends at Fortune 100 Companies. In *Mashable* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://mashable.com/2010/02/23/fortune-100-social-media/?utm_source=webbiquity

[2]: DUNAY, P. 2010. *Creating Engagement in Marketing* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://socialmediatoday.com/SMC/200535?utm_source=Webbiquity

[3]: GOETZL, D. 2010. Study: Spending On Email, Social and Search Rising. In *MediaPostNews* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=121930&nid=110846

[4]: ISITE Design. 2010. *2010 Web Strategy Report* : štúdia. Portland : ISITE Design, 2010. 17 s.

[5]: SOLIS, B. 2010. Social Media in Small Business is Anything But Small. In *SocialMediaToday* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://socialmediatoday.com/SMC/200535?utm_source=Webbiquity

[6]: STELZNER, M. A. 2010. *2010 Social Media Marketing Industry Report: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Business* : Výskumná práca. SocialMediaExaminer.com. 2010. 33 s.

[7]: StrongMail. 2010. *2010 Marketing Trend Survey* [on-line]. 2010 [cit. 26.10.2010] Dostupné na internete: http://www.strongmail.com/company/news-and-events/press_120209.php

Porter's five forces - Industry analysis and business strategy development

Kai L. Stober[1]

Abstrakt

Development and enhancement of corporate strategy is an important factor for the future success of every company. There are several different models and tools providing support. One of the most popular is Porter's five forces model. It was first published in the 1980s but does it still fit into 21th century? This paper describes Porter's five forces in its basic's and critically assesses its ability to still satisfy today's needs of modern companies.

Schlüsselwörter

Michael E. Porter, Five Forces / Fünf-Kräfte-Modell, Industry Analysis / Branchenstrukturanalyse / Branchenanalyse, Competition Theory Model

JEL-Klassifikation

D53, G11, G15, M41

Einleitung

Die Ent- und Weiterentwicklung einer Unternehmensstrategie ist ein zentrales Element des unternehmerischen Seins. So unterschiedlich die Unternehmen selbst, so unterschiedlich die von ihnen angestrebte Strategie und damit verbundene künftige Ausrichtung. In einer Zeit, in der ein Unternehmen nicht mehr bloss durch seine Existenz dieselbe rechtfertigen kann, sondern individuell seine strategische Positionierung vornehmen muss, stellt sich vermehrt die Frage, auf welche Art und Weise die Unternehmensstrategie entwickelt und festgesetzt werden kann.

Porters Five-Forces-Model

Im folgenden wird eines der bekanntesten Modelle vorgestellt. Es handelt sich um das durch Michael E. Porter in den 1980er Jahren entwickelte Branchenstrukturmodell („Five-Forces-

[1] Kai L. Stober ist Doktorand an der Ökonomischen Universität Bratislava im Bereich Finanzmanagement sowie tätig in der Wirtschaftsprüfung mit Spezialisierung auf Banken bei PricewaterhouseCoopers Zürich. PhD@kailstober.de

Model“).[2] Das Modell beruht auf dem Basisgedanken, dass fünf Einflussfaktoren und deren Interaktion die wirtschaftliche Attraktivität einer Branche determinieren.[3] Ein Unternehmen versucht die Position in seiner Branche zu finden, in der es sich besonders gut gegen die Wettbewerbskräfte verteidigen oder diese zu seinem Vorteil beeinflussen kann.[4]

Abhängig davon, wie diese Kräfte aufeinander einwirken und sich beeinflussen, wird die Wettbewerbsintensität und die Rentabilität der Branche bestimmt.[5]

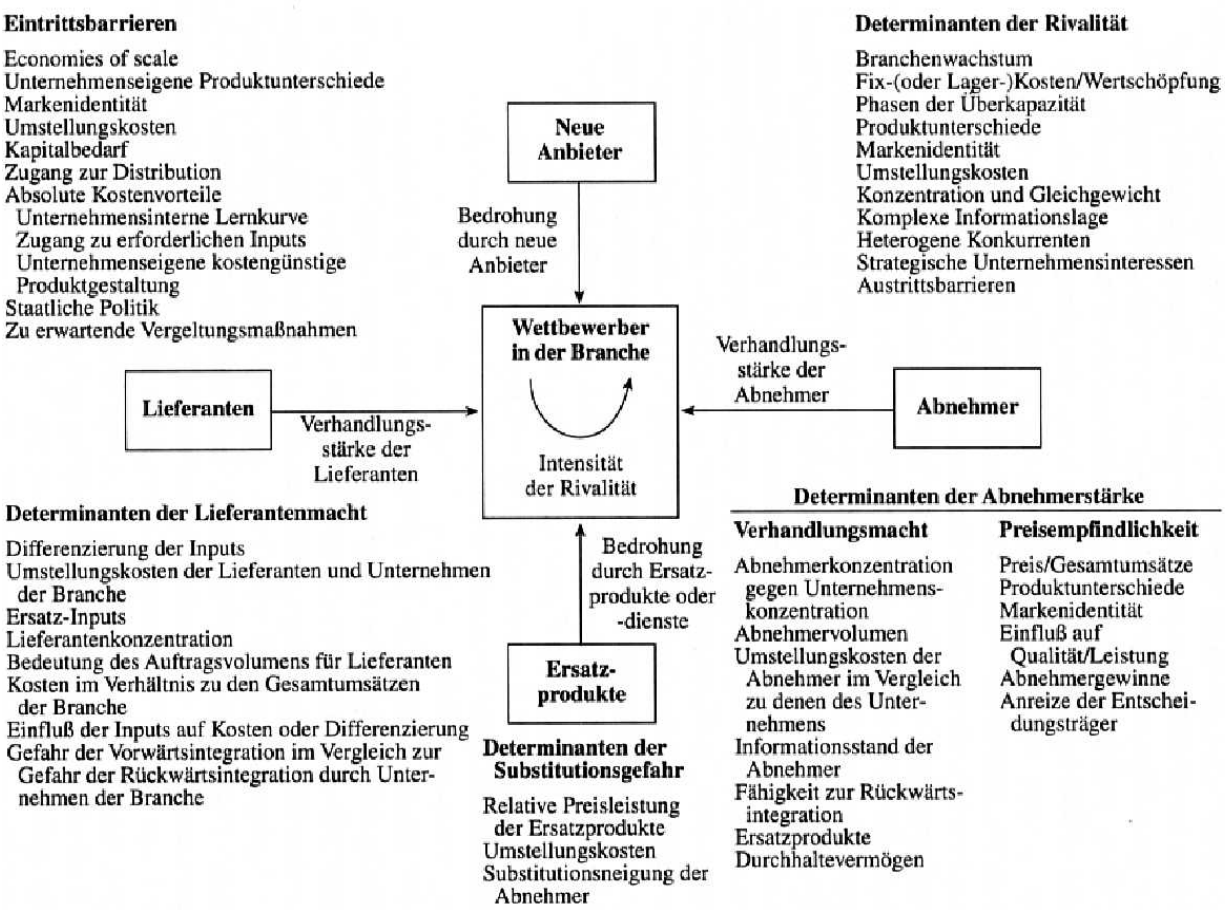


Abbildung 1: „Five-Forces-Model“ nach Porter [6]

---

[2] Eschenbach, R; Eschenbach S und Kunesch H.: *Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, 2003. ISBN 3-7910-2134-6. S. 214.

[3] Ehrmann, T.: *Strategische Planung – Methoden und Praxisanwendungen*. 2., verbesserte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2007. ISBN: 978-3-540-74148-0. S. 24.

[4] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5. S. 28.

[5] Trost, S.*: Determinanten der Ausschüttungspolitik - Theoretische Fundierung und Analyse der Relevanz aus der Perspektive von Unternehmen und Investment Professionals*, Dissertation, Universität Erlangen-Nürnberg, 2009. S. 218.

[6] Siemoneit, O.: *Eine Wissenschaftstheorie der Betriebswirtschaftslehre Wissensformen, Erkenntnismethoden und Forschungskonzeptionen einer verwissenschaftlichten Techniklehre*, Dissertation, Philosophisch-Historische Fakultät der Universität Stuttgart, 2010. S. 118.

1. Bedrohung durch neue Konkurrenten

Markteintritte von neuen Mitbewerbern innerhalb der Branche bringen Veränderungen mit sich, da diese nach Marktanteilen streben und oftmals beträchtliche Ressourcen aufweisen können. Diese Bedrohung wird nur durch sechs Markteintrittsbarrieren behindert, denen sich ein Unternehmen bewusst sein sollte.[7] Eine Branche ist demnach für neue Konkurrenten umso attraktiver, je niedriger die Markteintrittsbarrieren sind.[8]

1.1. Betriebsgrössenersparnisse / Grössenvorteile

Die Stückkosten einer Produktion sinken bei steigender Menge auf die Zeiteinheit bezogen. Dieser Effekt wird als „Economies of Scale“[9] oder Skalen- und Mengeneffekte[10] bezeichnet. Sofern dieser Effekt für eine Branche wesentlich ist,[11] werden Neueinsteiger in der Branche entweder gezwungen mit grossen Stückzahlen einzusteigen oder aber Kostennachteile bei der Produktion in Kauf zu nehmen.[12]

1.2. Produktdifferenzierung

Eine etablierte Marke und die Identifikation der Kunden mit dieser stellt für neue Konkurrenten eine Hürde dar, da diese gezwungen werden, hohe Summen zu investieren um die Markentreue der Kunden zu brechen.[13]

1.3. Kapitalbedarf

Der Kapitalbedarf variiert gemäss dem technologischen Stand und Ausmass des Markteintritts,[14] ist allgemein branchenabhängig und führt insbesondere dann zu Nachteilen

---

[7] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5. S. 30.

[8] Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. 4. Auflage. Nürnberg, 2006. ISBN: 978-3-8349-0288-7. S. 103.

[9] Johnson, G.; Scholes, K. und Whittington, R.: *Exploring Corporate Strategy*. 7. erweiterte Medien Edition. Essex, 2006. ISBN: 978-0-273-71018-9. S. 81.

[10] Lombriser, R. und Abplanalp, P.:*Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004. ISBN: 3-908-143-89-6. S. 102.

[11] Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. 4. Auflage. Nürnberg, 2006. ISBN: 978-3-8349-0288-7. S. 103.

[12] Montgomery, C. und Porter M.: *Strategie – Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategieexperten*. Wien, 1996. ISBN: 3-7064-0148-7. S. 16.

[13] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5. S. 30.

[14] Johnson, G.; Scholes, K. und Whittington, R.: *Exploring Corporate Strategy*. 7. erweiterte Medien Edition. Essex, 2006. ISBN: 978-0-273-71018-9. S. 81.

für neue Aspiranten, wenn die Errichtung von Produktionsanlagen oder Verteilsystem mit einem hohen Aufwand verbunden ist.[15] Insgesamt erschwert ein hoher Initial-Kapitalbedarf neuen Mitbewerbern den Einstieg in eine Branche und schreckt diese ab.[16]

1.4. Grössenunabhängige Kostennachteile

Bereits etablierte Anbieter können Kostenvorteile besitzen, welche neu in den Markt eintretende Unternehmen nicht wettmachen können, unabhängig ihrer Grösse und weiterer damit verbundener Vorteile. Solche Vorteile der etablierten Marktteilnehmer können auf der Lern- und Erfahrungskurve, patentierter Technologie, Zugang zu bestimmten Ressourcen, Subventionen oder auf Grund der Lage des Standorts beruhen.[17]

1.5. Zugang zu Vertriebskanälen

Neue Konkurrenten müssen Ihre Produkte vertreiben können und benötigen dazu effiziente Vertriebskanäle. Bestehen nur eng begrenzte oder eng verbundene Vertriebsmöglichkeiten, stellen diese einen erschwerten Zugang dar. Umso begrenzter die Gross- und Einzelhandelskanäle sind, desto schwieriger wird ein Brancheneintritt.[18]

1.6. Staatliche Eingriffe

Der Staat kann durch die Erteilung von Lizenzen den Zugang zu Rohstoffen oder aber auch durch Sicherheitsauflagen den Marktzugang zu einer Branche beschränken. [19 / 20]

2. Marktmacht der Lieferanten

Die Marktmacht der Lieferanten kann sich darin äussern, dass diese Einfluss üben auf die Preise und Qualität der Produkte. Beides wirkt sich direkt auf die Unternehmen aus.

---

[15] Abplanalp, P. und Lombriser R.: *Unternehmensstrategie als kreativer Prozess*. Ohne Auflage. München, 2000. ISBN: 3-932425-24-3. S. 36.

[16] Lombriser, R. und Abplanalp, P.:*Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004. ISBN: 3-908-143-89-6. S. 102.

[17] Montgomery, C. und Porter M.: *Strategie – Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategieexperten*. Wien, 1996. ISBN: 3-7064-0148-7. S. 17.

[18] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5, S. 31.

[19] Wilbers, A.: *Entwicklung von Anforderungsprofilen für Geschäftsreisebüros im Rahmen des strategischen Managements*, Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock, 2008. S. 18.

[20] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5, S. 30-31.

Einerseits in der Qualität der eigenen Produkte,[21] andererseits in der Rentabilität des Unternehmens.[22] Porter gibt fünf Aspekte der Marktmacht an, denen sich ein Unternehmen ausgesetzt sieht. Eine Branche ist folglich für neue Konkurrenten umso attraktiver, je geringer die Marktmacht der Lieferanten ist.[23]

2.1. Konzentration an Lieferanten

Allgemein befinden sich die Lieferanten in einer mächtigen Position, wenn sie einen höheren Konzentrationsgrad aufweisen als die durch sie belieferte Branche.[24]

2.2. Differenzierung der Vorprodukte

Die relative Marktmacht der Lieferanten steht in Abhängigkeit der Differenzierung und Einzigartigkeit der an die Branche gelieferten Vorprodukte. Je spezieller ein Vorprodukt ist, desto schwieriger ist es, einen alternativen Lieferanten hierfür zu finden.[25] Folglich nimmt die die Marktmacht zu.

2.3. Umstellungskosten

Umstellkosten sind Fixkosten, die einem Abnehmer beim Wechsel des Lieferanten entstehen. Dies kann bedingt sein durch besondere Produktspezifikationen.[26] Sind die Umstellungskosten um hoch, so wird ein Wechsel vermieden werden - dies stärkt die Marktmacht der Lieferanten.

2.4. Vorwärtsintegration

Machen die Lieferanten glaubhaft, den Produktionszweck des Unternehmens respektive der Branche selbst zu übernehmen zu können, so steigt ihre relative Marktmacht.[27]

---

[21] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5. S. 34-35.

[22] Ehrmann, T.: *Strategische Planung – Methoden und Praxisanwendungen*. 2., verbesserte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2007. ISBN: 978-3-540-74148-0. S. 25.

[23] Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. 4. Auflage. Nürnberg, 2006. ISBN: 978-3-8349-0288-7. S. 103.

[24] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5. S. 35.

[25] Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. 4. Auflage. Nürnberg, 2006. ISBN: 978-3-8349-0288-7. S. 104.

[26] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5. S. 35.

[27] Eschenbach, R; Eschenbach S und Kunesch H.: *Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, 2003. ISBN 3-7910-2134-6. S. 216.

2.5. Priorisierung des Lieferanten

Wird das von einem Lieferanten gelieferte Produkt von diesem als unwichtig eingestuft, entsteht zwangsläufig eine relative Machtposition, da der Lieferant auf die Fortführung der Geschäftsbeziehung nicht angewiesen ist.[28]

3. Marktmacht der Abnehmer

Die Marktmacht der Abnehmer ist ähnlich, jedoch entgegengesetzt die der Lieferanten und ebenfalls in fünf Faktoren untergliedert. Die Kunden werden niedrigere Preise, eine höhere Qualität oder einen umfassenderen Service verlangen. Zudem können sie die verschiedenen Anbieter der Branche gegeneinander ausspielen.[29] Damit kann die Rentabilität durch die Marktmacht der Abnehmer reduziert werden.[30] Eine Branche ist demnach für neue Konkurrenten umso attraktiver, je geringer die Marktmacht der Kunden ist.[31]

3.1. Konzentrationsgrad der Abnehmer

Ist der Konzentrationsgrad der Produzenten in einer Branche höher als der der Abnehmer, so steigt die relative Marktmacht der Abnehmer.[32]

3.2. Standardisierte oder undifferenzierte Produkte

Wenn von den Abnehmern standardisierte oder undifferenzierte Produkte gekauft werden, besteht eine hohe Substitutionsmöglichkeit der Produkte. Die Abnehmer können die Bezugsquellen leicht wechseln, wodurch ihre Marktmacht erhöht wird.[33]

---

[28] Lombriser, R. und Abplanalp, P.:*Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004. ISBN: 3-908-143-89-6. S. 103.

[29] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5, S. 34.

[30] Ehrmann, T.: *Strategische Planung – Methoden und Praxisanwendungen*. 2., verbesserte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2007. ISBN: 978-3-540-74148-0. S. 26.

[31] Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. 4. Auflage. Nürnberg, 2006. ISBN: 978-3-8349-0288-7. S. 105.

[32] Lombriser, R. und Abplanalp, P.:*Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004. ISBN: 3-908-143-89-6. S. 103.

[33] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5. S. 36.

3.3. Anteil an den Gesamtkosten

Falls ein Teilprodukt der Produktion einen erheblichen Anteil an einem Endprodukt ausmacht, so werden die Käufer preissensitiv und selektiv sein. Dies bringt eine erhöhte Wechselbereitschaft mit sich.[34]

3.4. Umstellungskosten

Für die Umstellungskosten gehen grundsätzlich die gleichen Chancen und Risiken wie die der Umstellungskosten der Lieferanten einher.

3.5. Informationseffizienz

Sind die Abnehmer untereinander gut vernetzt und informiert, verstärkt dies ihre Möglichkeit Einfluss zu nehmen. Konditionen, Bedingungen, Rabatte und weitere Vergünstigungen werden so den anderen Abnehmern bekannt und können das Unternehmen zwingen, diese auch an dessen andere Abnehmer weiterzugeben.[35]

4. Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Bei Substitutionsprodukten handelt es sich um Produkte die geeignet sind, dass vom Unternehmen hergestellte Produkt für den Kunden in geeigneter Weise zu ersetzen. Substitutionsprodukte schränken das Gewinnpotenzial einer Branche ein, da für Preise eine faktische Höchstgrenze gezogen wird.[36] Die Bedrohung welche von Ersatzprodukten ausgeht, steigt mit deren Überlegenheit im Preis-/Leistungsverhältnis gegenüber den Produkten anderer Branchenproduzenten und der Vergrösserung der Wechselbereitschaft der Kunden.[37] Eine Branche ist demnach für neue Konkurrenten umso attraktiver, je geringer die Bedrohung durch Substitutionsprodukte ist.[38]

---

[34] Montgomery, C. und Porter M.: *Strategie – Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategieexperten*. Wien, 1996. ISBN: 3-7064-0148-7. S. 20.

[35] Lombriser, R. und Abplanalp, P.:*Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004. ISBN: 3-908-143-89-6. S. 103.

[36] Porter, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5. S. 38

[37] Ehrmann, T.: *Strategische Planung – Methoden und Praxisanwendungen*. 2., verbesserte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2007. ISBN: 978-3-540-74148-0. S. 26.

[38] Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. 4. Auflage. Nürnberg, 2006. ISBN: 978-3-8349-0288-7. S. 105.

5. Rivalität unter den bestehenden Unternehmen einer Branche

Die Konkurrenz der etablierten Anbieter innerhalb einer Branche führt zu Rivalitäten dieser, Porter untergliedert dies in sechs Aspekte. Solange Positionskämpfe mit probaten Mitteln in angemessener Art und Weise geführt werden, kann die Nachfrage nach den durch die Branche angebotenen Produkten branchenweit ansteigen. Wird allerdings der Wettbewerb nicht mehr angemessen geführt, kann dies zur Folge haben, dass die Branche gesamthaft darunter leidet.[39] Insgesamt gilt, dass bei zahlreichen Konkurrenten, welche über eine ähnliche Grösse und Macht verfügen, die Rivalität zwischen den Unternehmen zunehmen wird. [40]

5.1. Kapazitätsauslastung

Kurzfristige und markante Erhöhungen der Produktionsmenge stören das Gleichgewicht zwischen Angebot- und Nachfrage in einer Branche und führen häufig zu Überkapazitäten und damit zu Preissenkungen. [41]

5.2. Differenzierungsgrad

Bei geringer Differenziertheit der Produkte können Käufer dieses leicht substituieren. Die Produkttreue der Abnehmer schwindet. Durch diese Ungebundenheit an einen Hersteller entsteht unter den Herstellern ein verstärkter Konkurrenzkampf. [42]

5.3. Marktaustrittsbarrieren

Bestehen hohe Marktaustrittsbarrieren, führt dies zu einer erhöhten Konkurrenz unter den etablierten Herstellern, da der Marktaustritt zunehmen unattraktiver wird.[43 / 44]

---

[39] Lombriser, R. und Abplanalp, P.:*Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004. ISBN: 3-908-143-89-6. S. 104.

[40] Montgomery, C. und Porter M.: *Strategie – Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategieexperten*. Wien, 1996. ISBN: 3-7064-0148-7. S. 23-24.

[41] Montgomery, C. und Porter M.: *Strategie – Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategieexperten*. Wien, 1996. ISBN: 3-7064-0148-7. S. 23-24.

[42] Montgomery, C. und Porter M.: *Strategie – Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategieexperten*. Wien, 1996. ISBN: 3-7064-0148-7. S. 23-24.

[43] Ehrmann, T.: *Strategische Planung – Methoden und Praxisanwendungen*. 2., verbesserte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2007. ISBN: 978-3-540-74148-0. S. 27.

[44] Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. 4. Auflage. Nürnberg, 2006. ISBN: 978-3-8349-0288-7. S. 106-107.

5.4. Hohe Fixkosten

Hohe Fixkosten in einer Branche können zu Preisrivalitäten und niedrigen Margen der Anbieter führen, insbesondere wenn es sich um kapitalintensive Betriebe handelt und diese nahe an den Kapazitätsgrenzen produzieren.[45]

5.5. Branchenkultur

Wenn das Konkurrenzempfinden und die Konkurrenzvorstellung der einzelnen Akteure unterschiedlich ist, führt dies zu einer stärkeren Konkurrenzsituation.[46]

5.6. Branchenwachstum

Das Branchenwachstum hat einen Einfluss auf die gegenseitige Rivalität von Anbietern.[47] Wenn einen Branche relativ langsam wächst, wird der Konkurrenzdruck ansteigen durch den Kampf von Anbieter um Marktanteile, welche beide eine Wachstumsstrategie verfolgen.[48]

6. Weitere Faktoren

Porter nennt zwar die oben genannten fünf Faktoren die Wesentlichen seines „Five-Forces-Models", räumt jedoch ein, dass es weitere Faktoren gibt, die einen Einfluss üben können, insbesondere die Verhandlungsstärke der Arbeitnehmer sowie staatliche Massnahmen.[49]

Kritische Würdigung

Porters Konzept hat sowohl die Theorie als auch die Praxis der strategischen Unternehmensplanung stark beeinflusst. Das Modell ist dabei in seiner Verständlichkeit leicht zugänglich und erlaubt eine strukturelle Analyse und eine Erklärung der Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche.[50] Durch den qualitativen Charakter des

---

[45] Johnson, G.; Scholes, K. und Whittington, R.: *Exploring Corporate Strategy*. 7. erweiterte Medien Edition. Essex, 2006. ISBN: 978-0-273-71018-9. S. 85.

[46] Montgomery, C. und Porter M.: *Strategie – Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategieexperten*. Wien, 1996. ISBN: 3-7064-0148-7. S. 23-24.

[47] Johnson, G.; Scholes, K. und Whittington, R.: *Exploring Corporate Strategy*. 7. erweiterte Medien Edition. Essex, 2006. ISBN: 978-0-273-71018-9. S. 85.

[48] Montgomery, C. und Porter M.: *Strategie – Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategieexperten*. Wien, 1996. ISBN: 3-7064-0148-7. S. 23-24.

[49] Lombriser, R. und Abplanalp, P.:*Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004. ISBN: 3-908-143-89-6. S. 105.

[50] Kreikebaum, H.: *Strategische Unternehmensplanung*. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, 1997. ISBN: 3-17-014282-8. S. 120.

Modells lässt zwar das Problem selbst in der Analyse beschreiben, jedoch ist eine Umsetzung in eine Quantifizierung nicht ohne weiteres möglich. Hierzu muss auf zuvor definierte Indexzahlen zurückgegriffen werden. Damit wird die Messung der Ergebnisse und die anschliessende Umsetzung erschwert.[51]

Die Branchenstrukturanalyse verdeutlicht die Wettbewerbssituation, Rentabilität und Attraktivität einer Branche in einem ganzen System von Wettbewerbskräften. Die hieraus ableitbaren Analysen eignen sich beispielsweise als erste Evaluation einer Diversifikationen in andere Branchen.[52] Ein Defizit von Porters Modell besteht darin, dass nur strukturelle Merkmale betrachtet werden. Diese Schwäche ist besonders dann augenscheinlich, wenn ein Unternehmen nicht nur in einer Branche tätig ist, sondern mehrere Geschäftsfelder in unterschiedlichen Branchen aufweist. Gibt es dann noch Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Branchen der Geschäftsfelder, so sind diese zwingend in eine Analyse mit einzubeziehen, da ansonsten Folgeeffekte unberücksichtigt bleiben können.[53 / 54]

In der jüngeren Vergangenheit häufen sich Zusammenarbeiten von zwei Unternehmen einer Branche (sogenannte Koopetition) welches das gemeinsame Ziel verfolgen, ein einziges Produkt in nahezu identischer Ausführung zu entwickeln, um es dann getrennt voneinander zu individualisieren, zu produzieren und zu vermarkten. Die Koopetition bleibt in Porters Modell unberücksichtigt.[55] Eine Branchenstrukturanalyse ist aufwendig und die Datenbeschaffung und Ausarbeitung von komplexem Datenmaterial kann gerade kleinere Unternehmen leicht überfordern.[56] Das Branchenstrukturmodell ist primär für langsam wachsende und sich wenig

---

[51] Eschenbach, R; Eschenbach S und Kunesch H.: *Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, 2003. ISBN 3-7910-2134-6. S. 228.

[52] Lombriser, R. und Abplanalp, P.:*Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004. ISBN: 3-908-143-89-6. S. 107.

[53] Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. 4. Auflage. Nürnberg, 2006. ISBN: 978-3-8349-0288-7. S. 108.

[54] Hungenberg, H. und Wulf, T.: *Grundlagen der Unternehmensführung*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2006. ISBN: 3-540-28776-0. S. 172.

[55] Maliek, M.: *Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter*. 1. Auflage, Norderstedt, 2008. ISBN: 978-3-640-37316-1. S. 15.

[56] Eschenbach, R; Eschenbach S und Kunesch H.: *Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, 2003. ISBN 3-7910-2134-6. S. 228.

verändernde Oligopolmärkte anwendbar. Märkte mit einer hohen Dynamik sind deshalb nur schwer durch das Modell erfassbar.[57]

Porters Modell entstand in den 1980er Jahren. Diese Zeit war gekennzeichnet durch zyklische Konjunkturentwicklungen und ein relativ stabiles Marktumfeld.[58] Porter unterstellt implizit diese Voraussetzungen und damit ist es nur schwer auf eine globalisierte Wirtschaftswelt übertragbar, in der sich eine Branche durch neue Technologien (z. B. E-Commerce) innerhalb kürzester Zeit grundlegend verändern kann. Ebenfalls sind die Wettbewerber nicht homogen auf Grund ihres Standorts in verschiedenen Ländern und damit herrschenden Rechtsordnungen - das Handeln ist geprägt von unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Ein Branchenvergleich ist damit nicht unmittelbar oder in manchen Fällen überhaupt nicht abschliessend mit dem eigenen Unternehmen möglich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Branchenstrukturanalyse von Porter zwar ein sehr nützliches und Instrument ist, es jedoch diverse Schwachstellen aufweist. Es ist daher grundsätzlich anzuraten, nicht nur dieses eine Modell für eine Strategieformulierung zu verwenden, sondern die Stärken verschiedener Modelle individuell zu kombinieren.

Literaturverzeichnis

ABPLANALP, P. UND LOMBRISER R.: *Unternehmensstrategie als kreativer Prozess*. Ohne Auflage. München, 2000. ISBN: 3-932425-24-3.

COENENBERG, A. UND SALFELD R.: *Wertorientierte Unternehmensführung – Vom Strategieentwurf zur Implementierung*. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart, 2007. ISBN: 978-3-7910-2586-5.

EHRMANN, T.: *Strategische Planung – Methoden und Praxisanwendungen*. 2., verbesserte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2007. ISBN: 978-3-540-74148-0.

ESCHENBACH, R; ESCHENBACH S UND KUNESCH H.: *Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, 2003. ISBN; 3-7910-2134-6.

---

[57] Hungenberg, H. und Wulf, T.: *Grundlagen der Unternehmensführung*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2006. ISBN: 3-540-28776-0. S. 172.

[58] Maliek, M.: *Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter*. 1. Auflage, Norderstedt, 2008. ISBN: 978-3-640-37316-1. S. 15.

HUNGENBERG, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. 4. Auflage. Nürnberg, 2006. ISBN: 978-3-8349-0288-7.

HUNGENBERG, H. UND WULF, T.: *Grundlagen der Unternehmensführung*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2006. ISBN: 3-540-28776-0.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K. UND WHITTINGTON, R.: *Exploring Corporate Strategy*. 7. erweiterte Medien Edition. Essex, 2006. ISBN: 978-0-273-71018-9.

KREIKEBAUM, H.: *Strategische Unternehmensplanung*. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, 1997. ISBN: 3-17-014282-8.

LOMBRISER, R. UND ABPLANALP, P.:*Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004. ISBN: 3-908-143-89-6

MACHARZINA, K. UND WOLF, J.: *Unternehmensführung*. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2008. ISBN: 978-3-8349-1119-3

MALIEK, M.: *Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter*. 1. Auflage, Norderstedt, 2008. ISBN: 978-3-640-37316-1.

MONTGOMERY, C. UND PORTER M.: *Strategie – Die brillanten Beiträge der weltbesten Strategieexperten*. Wien, 1996. ISBN: 3-7064-0148-7.

PORTER, M.: *Wettbewerb und Strategie*. München, 1999. ISBN 3-430-17561-5.

SIEMONEIT, O.: *Eine Wissenschaftstheorie der Betriebswirtschaftslehre Wissensformen, Erkenntnismethoden und Forschungskonzeptionen einer verwissenschaftlichten Techniklehre*, Dissertation, Philosophisch-Historische Fakultät der Universität Stuttgart, 2010.

TROST, S.: *Determinanten der Ausschüttungspolitik - Theoretische Fundierung und Analyse der Relevanz aus der Perspektive von Unternehmen und Investment Professionals*, Dissertation, Universität Erlangen-Nürnberg, 2009.

WILBERS, A.: *Entwicklung von Anforderungsprofilen für Geschäftsreisebüros im Rahmen des strategischen Managements,* Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock, 2008.

KONCEPCIA A ORGANIZOVANIE DOKTORANDSKÉHO ŠTÚDIA NA FPM – princípy rozvoja štúdia a riešenie aktuálnych problémov na treťom stupni

Elena Šúbertová[1]

ABSTRACT

Major initiative to build a European Higher Education Area has been the Bologna Process. That objective should be achieved through harmonization of degrees and nature study for individual sectors.
European Higher Education Area is constantly growing and still will create better conditions for cooperation especially in the doctoral studies (internships abroad, cooperation with practice, the availability of information through information technology, and many opportunities for doctoral students through conferences etc.). Faculty of Business Management on University of Economics in Bratislava raised by 2009 to 444 graduates of doctoral studies, who are currently top-managers and economists especially in various positions in companies.

KEY WORDS: rights and obligations, students, teachers, Faculty of Business Management

JEL KLASIFIKÁCIA: A29, M00

ÚVOD

Významnou iniciatívou na vybudovanie európskeho vysokoškolského priestoru bol Bolonský proces. Uvedený cieľ mal byť dosiahnutý s pomocou harmonizácie akademických titulov a charakteru štúdia pre jednotlivé odbory.

Európsky vysokoškolský priestor sa neustále rozširuje a vytvárajú sa stále lepšie predpoklady pre spoluprácu doktorandov hlavne v oblasti podmienok doktorandského štúdia (stáže v zahraničí, spolupráca s praxou, dostupnosť informácií prostredníctvom informačných technológií, množstvo príležitostí prostredníctvom konferencií pre doktorandov atď.). Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave vychovala do roku 2009 až 444 absolventov tretieho stupňa, ktorí sú v súčasnosti top-manažéri a ekonómovia na rôznych pozíciách predovšetkým v podnikoch.

PRVKY, PRIORITY A ZÁMERY BOLONSKEJ DEKLARÁCIE

Bolonský proces začal *stretnutím ministrov školstva na Sorbonne v Paríži* v roku 1998. Na ďalšom stretnutí v júni 1999 podpísali ministri 29 štátov tzv. Bolonskú deklaráciu o založení Európskeho vysokoškolského priestoru do roku 2010, ktorá hovorí aj o zlepšení európskeho systému vysokého školstva. Po stretnutí v Bologni sa konali ešte ďalšie: Praha (2001), Berlín (2003), Bergen (2005), Salzburg (2005).

[1] Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., prodekanka pre vedu a doktorandské štúdium FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: elena.subertova@euba.sk

Každé zo stretnutí postupne upravilo prvky, priority a zámery Bolonského procesu, ktoré boli:

- prijať systém ľahko čitateľných a porovnateľných akademických hodností,
- prijať systém s dvoma stupňami (pregraduálnym a graduálnym),
- zriadiť systém získavania a transferu kreditov (podobne ako ECTS v programoch Sokrates - Erazmus)
- zlepšiť mobilitu študentov, pedagógov a vedcov odstránením prekážok,
- zlepšiť európsku spoluprácu v hodnotení kvality,
- zlepšiť európsku dimenziu vo vysokom školstve.

Na *stretnutí v Prahe* zdôraznili predstavitelia štátov dôležité **prvky Európskeho vysokoškolského priestoru:**

- celoživotné vzdelávanie,
- angažovanie študentov,
- zlepšenie atraktívnosti a konkurencieschopnosti Európskeho vysokoškolského priestoru s ostatnými časťami sveta (vrátane aspektu nadnárodného vzdelávania).

***Stretnutie* v Paríži** odporučilo používanie kreditového systému aj v rámci celoživotného vzdelávania. Berlínska deklarácia zjednotila Európsky vysokoškolský a výskumný priestor. Na stretnutí boli medzi priority zahrnuté kvalita poskytovaného štúdia a akademická mobilita.

Na stretnutí v *Bergene* boli **priority** pre obdobie 2005-2007 stanovené v týchto oblastiach:

- systém diplomov,
- zabezpečenie kvality,
- uznávanie diplomov a dĺžky štúdia,
- aplikácia štandardov a smerníc pre zabezpečenie kvality, ako boli navrhnuté v správe ENQA,
- aplikácia národných rámcov pre kvalifikácie,
- udeľovanie a uznávanie spoločných diplomov, vrátane doktorandského stupňa,
- vytváranie príležitostí pre flexibilné kariérne postupy vo vysokom školstve, vrátane procesov pre uznávanie predchádzajúceho vzdelania.

Bolonský proces tak *zjednocuje systém vysokých škôl*, čo okrem iného umožňuje plynulejší prechod z jednej vysokej školy na druhú a umožňuje študentom získavať vzdelanie neobmedzene po celej Európe. Proces vysokoškolského vzdelávania by tak mal dosiahnuť nielen záruku kvality a jednotnosti v celej Európe, ale mala by sa zjednotiť aj dĺžka štúdia. Vysokoškolské štúdium bolo rozdelené do troch stupňov:

- bakalárskeho /Bc/
- magisterského /Mgr., Ing./
- doktorandského /PhD./.

Uznávanie diplomov a titulov napomáha nielen akademickej obci, ale zároveň zrovnoprávňuje kandidátov pri hľadaní zamestnania.

Členmi Európskeho vysokoškolského priestoru sú: Albánsko, Andorra, Arménsko, Azerbajdžan, Belgicko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Chorvátsko, Cyprus, Česká republika, Dánsko, Estónsko, Fínsko, Francúzsko, Gruzínsko, Grécko, Nemecko, Svätá Stolica, Rakúsko, Maďarsko, Island, Írsko, Taliansko, Slovensko, Litva, Lotyšsko, Luxembursko, Malta, Moldavsko, Holandsko, Nórsko, Poľsko, Portugalsko, BJR Macedónsko, Rumunsko, Rusko, Srbsko a Čierna Hora, Slovinsko, Španielsko, Švédsko, Švajčiarsko, Turecko, Ukrajina, Veľká Británia.

PRINCÍPY ROZVOJA DOKTORANDSKÝCH PROGRAMOV

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 desať 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.
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.

I keď sú schválené jednotné salzburské 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].

[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)

DOKTORANDSKÉ ŠTÚDIUM NA FAKULTE PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

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 bola schválená Akademickým senátom FPM dňa 23.6.2010 a nadobudla účinnosť 1.9.2010. Dokument 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:

Práva doktoranda FPM EU sú napríklad:

- 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* (končí sa najneskôr dňom skončenia štúdia), atď.

Hlavné povinnosti doktoranda FPM EU sú najmä:

- *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
- 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, atď.

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 VYBRANEJ FAKULTE

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.

- *V rámci publikačnej činnosti doktorandi často podceňujú alebo preceňujú svoje schopnosti, čo sa prejavuje na ich výstupoch* – či už písomných alebo na referátoch. Tiež je nevhodné kopírovanie rôznych informácií z neoverených zdrojov, opakovanie rovnakých príspevkov na viacerých konferenciách bez akýchkoľvek zmien, nedodržiavanie formálnych úprav príspevkov /napríklad nedodanie abstraktov, neuvedenie katedry, prípadne nesprávne uvedenie použitej literatúry, neuvedenie autorského podielu, atď./. Časté je aj preberanie grafov a schém bez popisu, nie je jasné, či je to vlastné spracovanie alebo prevzatie od iného autora.

ZÁVER

Na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave študuje v akademickom roku 2010/2011 až 151 doktorandov, z toho na dennej forme 58 študentov /z toho 40 na študijnom odbore Ekonomika a manažment podniku a 18 na študijnom odbore Finančný manažment podniku/ a na externej forme štúdia 93 študentov /z toho 63 EMP a 30 FPM/. Okrem toho končí štúdium 12 doktorandov v starších vedných odboroch /7 Riadenie a ekonomika podnikov a 5 Podnikový manažment/.

Sprehľadnenie práv a povinností doktorandov od 1.9.2010 v novej vyhláške bolo ďalším krokom pre skvalitnenie štúdia na treťom stupni a súčasne by malo byť pre študentov aj školiteľov 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. *Záleží od samotných doktorandov, ako využijú podmienky pre štúdium a príležitosť na zvýšenie kvalifikácie, ktorú dostali od Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave konkrétne a od spoločnosti všeobecne*.

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. Kolektív. Pamätnica Ekonomickej univerzity v Bratislave. Ekonóm, Bratislava 2010, ISBN 978-80-225-3062-0.

3. Vyhláška dekana o realizácii doktorandského štúdia na Fakulte podnikového manažmentu EU v Bratislave v študijných programoch Ekonomika a manažment podniku (študijný odbor 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku) Finančný manažment podniku (študijný odbor 3.3.13 Finančný manažment) zo dňa 23.6.2010 s účinnosťou od 1.9.2010, www.fpm.euba.sk /oznamy 9.7.2010

4. Zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov a v znení neskorších predpisov. www.zakony.sk

5. Interné materiály FPM.

PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE NA SLOVENSKU
BUSSINESS ENVIRONMENT IN SLOWAKIA

Jozef Šubjak[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: business, business environment, smal and medium enterprices, tourists, taxes.

ABSTRAKT

Dynamic business development is one of the preconditions for a healthy economic development of the country. A key prerequisite for successful business development is good and challenging business environment. Therefore, it is one of the most important tasks of the receipt of specific government measures particularly in the legislative area for systematic improvement of business environment. The article deals with some principles of public procurement, compliance with which has a significant impact on the quality of business environment.

JEL Klasifikácia: M13

ÚVOD

Dynamický rozvoj podnikania je jedným zo základných predpokladov zdravého ekonomického vývoja krajiny. Kľúčovým predpokladom úspešného rozvoja podnikov je kvalitné a motivujúce podnikateľské prostredie. Preto je jednou z najdôležitejších úloh vlády prijímanie konkrétnych opatrení predovšetkým v legislatívnej oblasti pre systematické zlepšovanie podnikateľského prostredia.

Podnik, ako základný prvok hospodárskeho systému, predstavuje v trhovom hospodárstve aktívne hospodárske centrum, ktoré dlhodobo a s určitým rizikom, cieľavedome vyrába výrobky alebo poskytuje služby na krytie potrieb spoločnosti a jednotlivcov. Podnikanie je spojené s podnikateľským rizikom. Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.[2] Osobu alebo spoločnosť, ktorá podniká, nazývame podnikateľom. Podnikateľská činnosť je jedným z najzaujímavejších ale zároveň aj najnáročnejších spôsobov zabezpečenia trvalých príjmov. Najideálnejším spôsobom je, keď práca je človeku koníčkom. Podnikanie dáva človeku určitý pocit slobody a voľnosti, na druhej strane so sebou prináša požiadavky na enormné pracovné, fyzické i psychické zaťaženie. Úspešný podnikateľ musí neustále na sebe pracovať a vzdelávať sa, aby bol schopný držať krok s konkurenciou a včas reagovať na potrebné zmeny.

1. VYMEDZENIE POJMU PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Trhové hospodárstvo vytvára vysoké nároky a podmienky pri presadzovaní podnikateľských subjektov.[3] Najdôležitejším faktorom rozvoja regiónov i nášho hospodárstva ako celku je vytváranie vhodného podnikateľského prostredia.

---

[1] Ing. Jozef Šubjak, PhD., jozefsubjak@zoznam.sk.

[2] § 2, ods. 1 Obchodného zákonníka.

[3] RAJŇÁK, M a kol.: Cenové rozhodovanie. Bratislava, SPRINT vfra 2002. ISBN 80-89085-07-5.

Pojem **podnikateľské prostredie** je jedným z najrozšírenejších pojmov používaných v domácej ekonomickej literatúre. Podnikateľské prostredie je okolie, ktoré obklopuje podnikateľský subjekt, ovplyvňuje jeho podnikateľskú aktivitu. Je úzko späté s konkurenčným prostredím. Zahŕňa iné podnikateľské subjekty, riadiace inštitúcie vydávajúce právne normy určujúce pravidlá a podmienky podnikateľskej činnosti, infraštruktúru atď. Vzťahy vznikajúce medzi ekonomickým (podnikateľským) subjektom a podnikateľským prostredím sa rozvíjajú vo vertikálnej (smerom k riadiacim štruktúram) i horizontálnej (smerom k iným podnikateľským subjektom) línii.[4]

Vo všeobecnosti môžeme zhrnúť, že podnikateľské prostredie je súhrn finančno-ekonomických, sociálnych, politických, právnych, informačných, technicko-technologických a iných podmienok pre podnikateľskú činnosť. Tieto podmienky môžu mať tak pozitívny ako aj negatívny vplyv na podnikanie. Podnikateľské prostredie sa v užšom zmysle slova chápe ako vytvorenie hospodárskych podmienok a predpokladov podnikateľskej činnosti, ktoré závisia od hospodársko-politických opatrení štátu a v rôznej miere a intenzite pôsobia na podniky z vonkajšieho prostredia. Medzi takéto podmienky sa zaraďuje napríklad fáza hospodárskeho cyklu, miera rastu HDP, miera inflácie, úroveň platobnej bilancie, výsledky hospodárenia štátneho rozpočtu, úroková miera a úroveň nezamestnanosti, v ktorých sa najčastejšie odrážajú jednotlivé druhy hospodárskej politiky štátu. Atribútmi podnikateľského prostredia, ktoré najvýraznejšie ovplyvňujú podnikateľskú sféru, sú: legislatívny rámec, súdnictvo, daňová politika, kapitál a pracovná sila.

Podmienky podnikania vytvárajú vhodné podnikateľské prostredie vtedy, keď pôsobia na podnikateľskú činnosť motivačne. Podnikateľské prostredie chápeme jednak ako okolie podnikateľského subjektu (podniku, podnikateľa), ktoré tvoria iné subjekty – podnikateľské, riadiace, infraštruktúry atď.; jednak ako podmienky, v rámci ktorých sa môže podnikateľská činnosť realizovať. Na podnikateľské prostredie vplývajú aj otázky otvorenosti, resp. uzavretosti národnej ekonomiky. Podnikateľské prostredie sa mení aj tým, že veľké podniky sa postupným zoštíhľovaním zmenšujú. Príznačnými črtami u veľkých podnikov je zoštíhľovanie, komputerizácia a automatizácia, fúzie, akvizície a strategické spojenectvá, tímová práca vedenia podniku a morálka. Postupne sa minimalizuje úloha pracovníka vyplývajúca z extrémnej špecializácie. To sa dosahuje zavádzaním automatizácie, ktorá nahradzuje prácu ľudí.[5] Podľa R. Myškovej: „pre úspešnosť podniku sú významné ešte najmenej dva prvky – informácie a čas“. [6]

Medzi základné predpoklady podnikateľského prostredia patria:

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

---

[4] ŠÍBL, D. a kol.: Veľká ekonomická encyklopédia, Bratislava, Sprint, vfra, 2002, s. 641.

[5] KASSAY, Š.: Podnik a podnikanie. Bratislava, Veda, vydavateľstvo SAV 2006, s. 221-222. ISBN 80-224-0775-5.

[6] MYŠKOVÁ, R. *Využití externích informací pro úspěšné řízení podniku*. Pardubice: Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, s.101-107, ISSN 1211-555X

E. Šúbertová[7] za najvýznamnejšie faktory ovplyvňujúce podnikateľské prostredie v poslednom období v SR označila:

- zavedenie nového daňového systému,
- zmena doterajšieho systému sociálneho zabezpečenia na systém sociálneho poistenia,
- prijatie ďalšej legislatívy na spružnenie činnosti MSP.

Otvorenie trhu pre vstup zahraničných podnikov prinieslo so sebou v určitom smere aj ohrozenie domácich podnikov. Vstup Slovenska do Európskej únie (EÚ) vytvoril pre slovenských podnikateľov nové možnosti. Integračné ambície SR boli úzko späté s očakávaním mnohých príležitostí, ale na druhej strane aj hrozieb vyplývajúcich z jednotného európskeho trhu. K tejto problematike bolo vypracovaných niekoľko analýz, ktoré sa vo svojich záveroch veľmi podobali. Ich záverom v prevažnej miere bola skutočnosť, že jednotný európsky trh bude priať pripraveným a sťažovať život nepružným a pomalým podnikom, ktoré sa stanú menej konkurencieschopnými, prípadne neschopnými konkurencie. Vstupom do EÚ vznikla silná konkurencia hlavne v priamych produktoch a službách, ale aj substitútoch. Zároveň sa však vytvorili priaznivé podmienky na získavanie nových trhov a tým aj ďalšie rozširovanie podnikateľských aktivít.

Najvýznamnejšou podporou malého a stredného podnikania je zlepšovanie podnikateľského prostredia, kde sú minimalizované administratívne a legislatívne bariéry pre zahájenie podnikania, rast firmy najmä z hľadiska konkurencieschopnosti (prístup k financiám, zamestnávanie pracovníkov, inovácie, vymožiteľnosť práva, rýchle súdne konanie, systém mimosúdneho riešenia sporov, atď.) a zánik firmy (rýchle procesy bankrotu a vyrovnania s veriteľmi atď.). Takáto forma podpory je celoplošná, nediskriminuje ani nezvýhodňuje rôzne skupiny podnikov a nedeformuje hospodársku súťaž. Aby bolo možné zlepšovať podnikateľské prostredie je potrebné **analyzovať jeho stav a monitorovať vývoj**. Na základe takto získaných poznatkov navrhovať zmeny v existujúcich administratívnych opatreniach a legislatívnom rámci. To má umožniť racionálne a predvídateľné zásahy štátnych orgánov do existujúceho systému. Súčasne je potrebné tieto poznatky využiť pri príprave podporných programov, aby boli čo najefektívnejšie. Podporné programy by mali byť zamerané iba na oblasti, kde zlyháva trh (napr. inovácie, primeraný rozvoj výskumu a vývoja pre malých a stredných podnikateľov, dostupnosť financií, najmä rizikového kapitálu, atď.).

2. ZHODNOTENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU

Dôležitým kritériom vplývajúcim na kvalitu podnikateľského prostredia je miera reforiem prebiehajúcich v ekonomikách jednotlivých krajín. Miera reforiem síce nie je predmetom samostatnej kategórie, ale Svetová banka každoročne hodnotí aj krajiny, ktoré dosiahli v tejto oblasti najvýznamnejší pokrok. Slovensko bolo v roku 2005 označené za lídra spomedzi 10 najreformnejších krajín vo vzťahu k tvorbe vhodného podnikateľského prostredia – vzhľadom na zavedenie flexibilného pracovného času, uľahčenie prijímania zamestnancov do prvého zamestnania, skrátenie času potrebného na začatie podnikania atď. V roku 2008 (aj ďalších rokoch) Svetová banka vo svojej výročnej analýze o podmienkach podnikania už Slovensko v spoločnosti najsnaživejších štátov nespomína.

Svetové ekonomické fórum a Svetová banka vo svojich ostatných správach hodnotiacich kvalitu podnikateľského prostredia vo viac ako 130 krajinách sveta hovoria, že podnikateľské prostredie na Slovensku sa zhoršilo. Na zhoršovanie upozorňuje aj Podnikateľská aliancia

[7] ŠÚBERTOVÁ, E.: *Zhodnotenie východiskovej úrovne a zmien podnikateľského prostredia v Slovenskej republike po jej vstupe do Európskej únie*. s. 16. In: Šúbertová, E. a kol.: Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky II. EKONÓM, Bratislava 2006, ISBN 80-225-2155-8.

Slovenska prostredníctvom Indexu podnikateľského prostredia a Štatistický úrad cez Index ekonomického sentimentu.

Domnievame sa, že Slovensko už dlhšiu dobu prešľapuje na mieste a prizerá sa, ako sa ostatné štáty regiónu snažia získať konkurenčnú výhodu pre seba. Na Slovensku je stále vysoké odvodové zaťaženie, neefektívny sociálny systém, nízka vymožiteľnosť práva, vysoká korupcia a byrokracia a kvalitatívne stále viac zaostávajúci vzdelávací systém. K tomu sa pridávajú nejednoznačné zákony, ako Zákonník práce s ustanovením o závislej práci alebo Zákon o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia obsahujúci ustanovenia o pracovnej zdravotnej službe.

Nová vládnuca garnitúra sľubuje výrazné zmeny v tejto oblasti. Otázne je či bude mať odvahu na zásadné zmeny, ktoré podnikatelia očakávajú. Je potrebné prijať konkrétne opatrenia, ktoré sú prospešne pre podnikanie a konštruktívne kritizovať opatrenia, ktoré podnikaniu škodia. Prvoradým záujmom by malo byť, aby sa na Slovensku podnikalo čoraz jednoduchšie, aby sa tvorili nové pracovné miesta, aby klesala nezamestnanosť, aby rástli príjmy obyvateľov a aby sa životná úroveň občanov SR čo najrýchlejšie priblížila životnej úrovni obyvateľov vyspelých krajín. A práve dobré podnikateľské prostredie je jedným z najúčinnejších prostriedkov ako to dosiahnuť.

3. INDEX PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Podnikateľská aliancia Slovenska od roku 2003 v štvrťročných intervaloch monitoruje a hodnotí úroveň kvality podnikateľského prostredia v SR prostredníctvom vlastného Indexu podnikateľského prostredia (IPP). Podľa E. Šúbertovej: „Jeho prostredníctvom možno sledovať celkový vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku“. Tiež možno sledovať čiastkové pohyby v kvalite jednotlivých zložiek, 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. Index má tri hodnotiace kategórie[8]. Prvá kategória má 13 položiek a sleduje vývoj legislatívneho a regulačného prostredia na Slovensku. V jednotlivých položkách sú napr. obchodná legislatíva, legislatíva upravujúca dane, odvody a investície, vymáhateľnosť práva, trhová regulácia. Druhá kategória má 11 položiek a sumarizuje vplyvy ostatných vonkajších makroekonomických faktorov na podniky. Sleduje napr. cenovú stabilitu, pohyby menového kurzu, fiškálnu politiku, úroveň infraštruktúry. Tretia kategória indexu má 10 položiek a zohľadňuje príspevok samých podnikov k vývoju podnikateľského prostredia. Každá z 34 položiek má v rámci IPP vlastnú váhu, čiže index reprezentuje vážený aritmetický priemer zmien jednotlivých položiek. Ambíciou PAS je, aby sa IPP stal spoľahlivým barometrom sledujúcim podnikateľské prostredie na Slovensku. Jeho tvorcovia dúfajú, že pre regulátorov podnikateľského prostredia bude inšpiráciou na prijímanie správnych rozhodnutí. V roku 2007 sa stala prvá kategória indexu, hodnotiaca kvalitu regulačného a legislatívneho prostredia, jedným z merateľných ukazovateľov v Správe o pokroku v implementácii Národného programu reforiem Slovenskej republiky.

Hodnotenie IPP začínalo v 1. štvrťroku 2003 s hodnotou 107,9 bodu a rok 2003 končilo na úrovni 109,5 bodu. Index neustále postupne rástol až do 2. štvrťroku 2006, kedy dosiahol maximálnu hodnotu 126,5 bodu dosiahol IPP.

Od tretieho štvrťroku 2006 začal index postupne klesať a na konci rokov vykazoval nasledovné hodnoty:

---

[8] ŠÚBERTOVÁ, E. a kolektív: *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. EKONÓM, Bratislava 2009, s. 21 ISBN 978-80-225-2869-6

- rok 2004 116,0 bodov,
- rok 2005 123,7 bodu,
- rok 2006 125,1 bodu,
- rok 2007 120,9 bodu,
- rok 2008 113,3 bodu,
- rok 2009 97,4 bodu

Hodnota IPP postupne za štyri roky klesla o takmer 30 bodov a obrat nastal až v treťom štvrťroku 2010, kedy podnikateľské prostredie[9] na Slovensku sa podľa podnikateľov mierne zlepšilo. Aktuálna hodnota Indexu podnikateľského prostredia (IPP), ktorý na základe vlastného prieskumu pripravuje Podnikateľská aliancia Slovenska, je 91,9 bodu, čo v porovnaní s predchádzajúcim štvrťrokom predstavuje nárast o 0,39 %. Vnímané mierne zlepšenie podnikateľského prostredia je prejavom opatrného optimizmu podnikateľov, ktorý vyplýva z prevažne pozitívne vnímaného programového vyhlásenia vlády a niektorých jej doterajších opatrení. Jedná sa o prvý, hoci veľmi mierny nárast indexu po dlhom období poklesov.

V treťom štvrťroku 2010 pripísali podnikatelia najväčší nárast položke hospodárska politika štátu a dostupnosť informácií so ziskom 2,75% a dosiahnutou aktuálnou hodnotou 84,1 bodu. Podnikatelia vítajú ohlásené úsporné opatrenia, ktoré by mali viesť k stabilizácii verejných financií a k opätovnému naštartovaniu ekonomiky. Niektorí však upozorňujú, že vláda mala byť pri príprave úsporných opatrení odvážnejšia a škrty mali byť rozsiahlejšie. Veľmi pozitívne je tiež vnímaná rastúca dostupnosť informácií najmä v dôsledku povinného zverejňovania zmlúv s účasťou štátu.

Druhý najväčší nárast oproti predchádzajúcemu štvrťroku zaznamenala položka funkčnosť politického systému v štáte. Hodnotenie tejto položky vzrástlo o 2,42 % na aktuálnu hodnotu 23,2 bodu. Toto hodnotenie súvisí najmä s nárastom otvorenosti vlády a s očakávaniami, ktoré podnikatelia do novej vlády vkladajú. Tretí najväčší nárast, o 1,95 %, zaznamenala položka kvalita a dostupnosť výrobných vstupov a pracovnej sily s aktuálnym počtom bodov 114,2. Položka vzrástla v dôsledku pretrvávajúcej vyššej nezamestnanosti, vďaka čomu je na trhu ponuka voľnej kvalifikovanej pracovnej sily. Za zmienku tiež stojí nárast položky prístup k finančným zdrojom. Jedná sa totiž o jej prvý nárast po ôsmich kvartáloch, keď položka neustále klesala. O oživení trhu hovorí aj druhý nárast položiek výkonnosť, produktivita a ziskovosť podnikov.

Naopak, najnegatívnejšie podnikatelia hodnotili legislatívu upravujúcu odvody. Táto položka klesla o 2,65 % na aktuálnu hodnotu 96,8 bodu. Podnikateľov zneistil vládny návrh, ktorý ráta s rozšírením základu na platenie odvodov bez kompenzácie v podobe nižších sadzieb. Upozorňujú, že výsledné zvýšenie odvodového zaťaženia môže jednak mierne ohroziť zamestnanosť, ale aj spomaliť rozvoj podnikov, či dokonca prísun ďalších investícií. Prezentovaný návrh navyše nezabezpečuje systémové odstránenie existujúcich deformácií v odvodovom systéme. Druhý najväčší pokles oproti predchádzajúcemu štvrťroku pripísali podnikatelia položke spoľahlivosť, finančná disciplína obchodných partnerov s poklesom o 2,12 % a dosiahnutou hodnotou 83,7 bodu. V súvislosti s doznievajúcou krízou spôsobuje podnikateľom veľké problémy pretrvávajúca nízka platobná disciplína obchodných partnerov. Niektorí podnikatelia navyše hovoria o stále zhoršujúcej sa situácii v tejto oblasti. Výrazne sa zhoršuje situácia aj vo verejnom sektore, kde samosprávy majú problémy s platením faktúr za realizované dodávky tovarov a služieb. Tretí najväčší pokles zaznamenala položka zrozumiteľnosť, použiteľnosť, stálosť právnych predpisov. Táto oblasť, ktorá patrí medzi dlhodobo kritizova-

[9] Spracované podľa údajov Podnikateľskej aliancie Slovenska.

né, klesla o 1,97% na aktuálnu hodnotu 37,1 bodu. Podnikatelia kritizujú prezentáciu a časté zmeny vo vládnych návrhoch, keď sa najprv predstaví zamýšľaná zmena, ktorá sa v krátkom čase dementuje, aby sa vzápätí predstavil úplne nový návrh, často diametrálne odlišný od pôvodného. Prínosom by bolo zvýšenie jednotnosti a jednoznačnosti pri zverejňovaní pripravovaných opatrení tak, aby podnikatelia mohli lepšie plánovať svoje súčasné a budúce aktivity vzhľadom na plánované zmeny v legislatíve.

Položky vymáhateľnosť práva a korupcia naďalej klesajú, no ich pokles sa výrazne spomalil. Súvisí to s očakávaniami podnikateľov v skorú implementáciu deklarovaných opatrení vlády zameraných na zvýšenie transparentnosti a otvorenosti súdnictva.

V oblasti tvorby legislatívy a jej vplyvu na podnikateľské prostredie naďalej existujú systémové nedostatky. V pravidlách tvorby predpisov stále absentuje povinnosť predkladateľa predpisu vypracovať analýzu jeho dopadu na podnikateľské prostredie podľa všeobecne záväznej jednotnej metodiky. Za pozitívne možno označiť, že nová vláda zaradila do programového vyhlásenia medzi svoje priority zlepšenie tohto stavu zavedením hodnotenia dopadov na podnikateľské prostredie tak prijímanej ako aj existujúcej legislatívy.

ZÁVER

Slovensko má predpoklady na to, aby sa podnikateľské prostredie postupne zlepšovalo a patrilo medzi najlepšie vo svete. Podľa nášho názoru je potrebné, aby zákonodarcovia sústredili svoju pozornosť na stabilné ekonomiky sveta a prebrali od nich inovatívne myšlienky na odstránenie bariér podnikania, ktoré by sa mohli aplikovať u nás. Nie je však dobré, ak sa niečo preberá bez posúdenia možných dopadov na konkrétnu ekonomiku.

LITERATÚRA

KASSAY, Š.: *Podnik a podnikanie*. Bratislava, Veda, vydavateľstvo SAV 2006, s. 221-222. ISBN 80-224-0775-5

MYŠKOVÁ, R. *Využití externích informací pro úspěšné řízení podniku*. Pardubice: Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, s.101-107, ISSN 1211-555X

MYŠKOVÁ, R.*Vzdělanostní kapitál*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Sborník z mezinárodní vědecké konference Firma a vzdělanostní kapitál. 2007. s. 70-76. ISBN 978-80-86633-90-9

RAJŇÁK, M a kol.: *Cenové rozhodovanie*. Bratislava, SPRINT vfra 2002. ISBN 80-89085-07-5

ŠÍBL, D. a kol.: *Veľká ekonomická encyklopédia*, Bratislava, Sprint, vfra, 2002, s. 641

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, s. 16. ISBN 80-225-2155-8.

ŠÚBERTOVÁ, E. a kolektív: *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. EKONÓM, Bratislava 2009. s. 7-21. ISBN 978-80-225-2869-6

www.alianciapas.sk

ANALÝZA CESTOVNÉHO RUCHU V SR
ANALYSIS OF THE TOURISM SECTOR IN SLOVAKIA

Zuzana Tekelová[1]

KEY WORDS
Small and medium entrepreneurs, tourism sector, development of business environment, projects, supporting institutions, statistics and analysis

JEL Klasifikácia: M10, M13

ABSTRACT
The thesis is focused on issue of tourism sector. Small enterprises are the key subjects in the area of European Union. SME are the unique provider of the stability, important job creators and supporters of the regional development. Mainly tourism sector is important because it provides many working positions for young people. Contribution of tourism sector to GDP in the European Union reaches more than four percent. These are about two million enterprises employing around four percent of the workforce (approximately eight million jobs.)

ÚVOD

Z dôvodu osobného záujmu o tretí sektor a z dôvodu nevyužitého potenciálu, ktorý podľa môjho názoru má Slovenská republika v oblasti služieb, sa bude článok zaoberať analýzou podnikateľského prostredia práve v danom sektore. Konkrétne sa zameria na odvetvie cestovného ruchu, ktorý v dôsledku hospodárskej krízy zaznamenal výrazný pokles a v súčasnosti stagnuje. Článok by mal byť inšpiráciou na zlepšenie podnikateľských podmienok v oblasti turizmu. V rámci štatistického porovnávania krajín Európskej únie je Slovensko v oblasti cestovného ruchu na posledných priečkach, a preto sa musíme danou otázkou zaoberať a účinnými prostriedkami docieliť jeho zatraktívnenie.

CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM CESTOVNÉHO RUCHU NA SLOVENSKU

Po vypuknutí svetovej hospodárskej krízy sa dôsledky preniesli najmä do oblasti cestového ruchu. Nízka kúpyschopnosť, vysoká nezamestnanosť a znižovanie spotrebiteľských dôchodkov sa odrazili aj na dopyte po ubytovacích a stravovacích službách. Zariadenia cestovného ruchu musia prilákať svojich zákazníkov kvalitnými službami za primerané ceny, aby klient odchádzal spokojný, oddýchnutý a mal dôvod prísť znovu.

Cestovný ruch (CR) je definovaný ako aktivity ľudí cestujúcich a pobývajúcich mimo svojho obvyklého prostredia, nie dlhšie ako jeden nepretržitý rok, za účelom oddychu alebo zo služobných a iných dôvodov, ktoré však nesúvisia s platenými činnosťami vykonanými na

[1] Ing. Zuzana Tekelová, denná doktorandka, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, školiteľ: Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD. kontakt: e-mail: zuzana.tekelova@ gmail.com

navštívenom mieste.[2] Zahŕňa širokú škálu produktov a destinácií, pričom v ňom pôsobí mnoho rôznych zainteresovaných strán z verejného a súkromného sektora. Tie majú decentralizované oblasti právomocí, často na regionálnej a miestnej úrovni. Turizmus má veľký potenciál prispieť k dosiahnutiu niekoľkých hlavných cieľov Európskej únie, ale i na Slovensku. Jedná sa najmä o hospodársky rast, zamestnanosť a hospodárska inklúziu.

Cestovný ruch je významným sociálno-hospodárskym fenoménom dnešnej doby. V súčasnosti je najväčším tvorcom svetového národného produktu. Osobitne je dôležitý v oblasti poskytovania pracovných príležitostí mladým ľuďom, ktorí predstavujú v tomto odvetví dvakrát viac pracovnej sily než v ostatných oblastiach hospodárstva. Vďaka čiastkovým úväzkom a pružnému pracovnému času zvyšuje stupeň zamestnanosti aj v kategórii zamestnanosti žien a ľudí so zníženou pracovnou schopnosťou.

Podiel cestovného ruchu na HDP Európskej únie dosahuje viac než štyri percentá. Ide o zhruba dva milióny podnikov zamestnávajúcich okolo štyroch percent pracovnej sily (t. j. približne osem miliónov pracovných miest.)[3] Nasledujúca tabuľka nám ilustruje podiel cestovného ruchu na HDP vo vybraných krajinách v porovnaní so Slovenskom.

Tabuľka č. 1 **Podiel tržieb z cestovného ruchu na HDP v SR a vo vybraných krajinách za rok 2008 v percentách**

Krajina	Podiel na HDP	Krajina	Podiel na HDP
Slovensko	**2,7 %**	Malta	**11,4 %**
Belgicko	2,3 %	Poľsko	**2,2 %**
Bulharsko	7,4 %	Rakúsko	**5,2 %**
Cyprus	10,8 %	Rumunsko	**1,0 %**
Česká republika	3,5 %	Slovinsko	**5,2 %**
Maďarsko	**3,9 %**	**Chorvátsko**	**15,8 %**

Zdroj*: Tourism statistics in the European Statistical System, 2008 data, Luxemburg 2010*

V rámci krajín V4 sme na predposlednom mieste pre Poľskom. Vedúce pozície zastávajú krajiny s vysoko rozvinutým cestovným ruchom ako Chorvátsko, Malta či Cyprus, ktoré sa snažia využiť turistický potenciál vo svoj prospech.

Slovensko má veľmi dobré prírodné i geografické podmienky pre rozvoj cestovného ruchu. Stále ich však nevyužíva dostatočne. Tržby z domáceho cestovného ruchu skôr stagnujú alebo rastú len pomalým tempom. Rapídne však klesá percentuálny počet ubytovaných osôb. To značí, že Slovensko je na 97 % krajinou tranzitnou, a nie cieľovou. Naďalej zaostávame v rozvoji cestovného ruchu za susednými krajinami. V nasledujúcich tabuľkách môžeme vidieť vývoj cestovného ruchu na Slovensku za posledné obdobie.

Tabuľka č. 2 **Organizovaný domáci cestovný ruch v SR v rokoch 2005 - 2009**

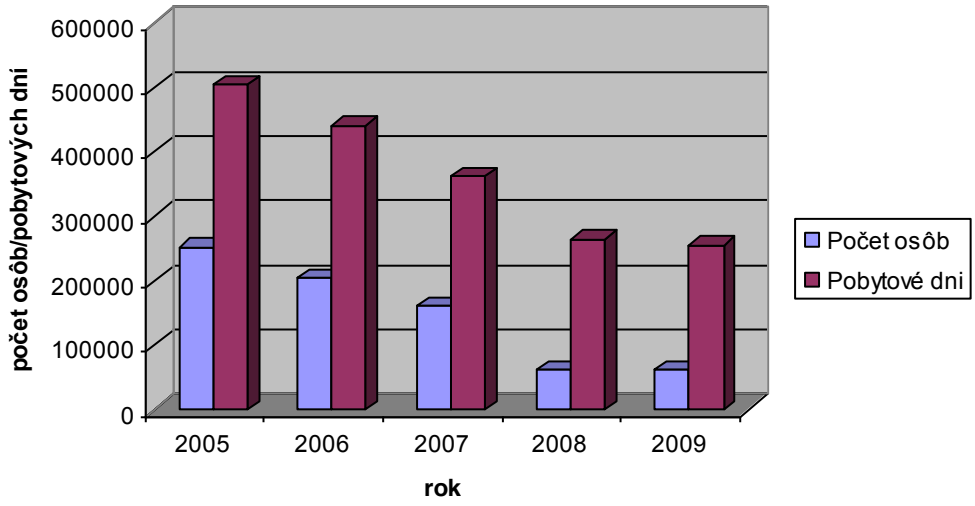
Ukazovateľ	Rok					Priemer
	2005	2006	2007	2008	2009	
Počet osôb	251 830	203 795	160 601	61 197	61 496	144 580
Pobytové dni	503 922	440 900	361 268	264 846	254 577	365 103
Priem. doba pobytu v dňoch	2,0	2,2	2,2	4,3	4,1	3,0

Zdroj: *http://www.statistics.sk/pls/elisw/metainfo.explorer, vlastné prepočty*

[2] http://portal.statistics.sk, [25.9.2010]
[3] www.ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_sk.htm, [25.9.2010]

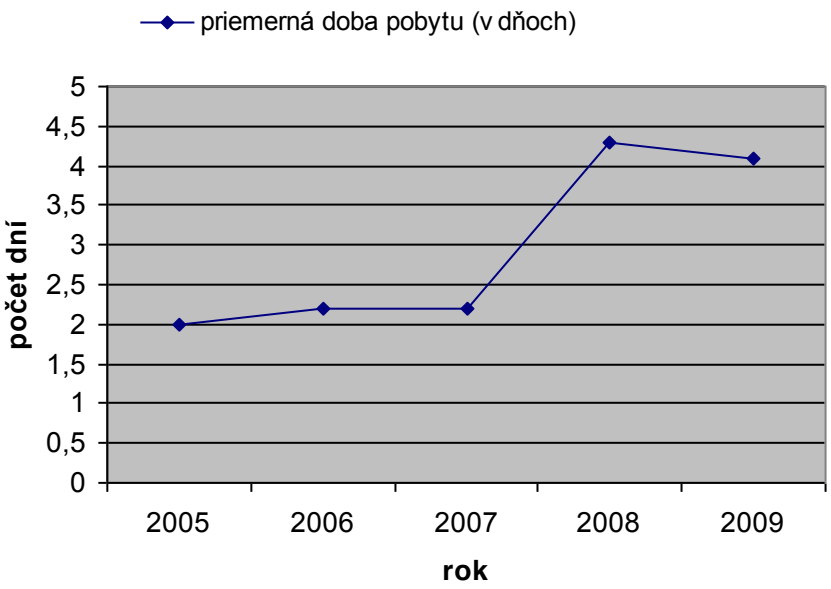
Vývoj od roku 2005 nám ukazuje, že návštevníkov Slovenska ubúda. Drastický pokles vidíme z roku 2007 na rok 2008. S tým súvisí aj pokles počtu pobytových dní. Túto situáciu nám ilustrujú aj nasledujúce grafy.

Graf č. 1 **Organizovaný domáci cestovný ruch v SR v rokoch 2005 – 2009**



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Graf č. 2 **Priemerná dĺžka pobytu v cestovnom ruchu v SR v rokoch 2005 – 2009**



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

V kontraste s poklesom počtu ubytovaných osôb priemerná dĺžka pobytu zaznamenala mierny nárast, čo vnímame pozitívne. Uvedenú priaznivú hodnotu môžeme udržať a zvýšiť len dostatočne širokou a rôznorodou ponukou kvalitných služieb.

Tabuľka č. 3 **Tržby cestovného ruchu v SR v tis. EUR v rokoch 2005 – 2009**

Ukazovateľ	Rok					Priemer
	2005	2006	2007	2008	2009	
Tržby z cestovného ruchu spolu	382 649,11	404 995,65	457 278,60	521 378,38	**381 397,91**	441 575,44
Tržby z domáceho cestovného ruchu	16 715,23	15 911,07	16 434,24	15 583,81	15 486,47	16 161, 09

Zdroj: *http://www.statistics.sk/pls/elisw/metainfo.explorer, vlastné prepočty*

Z tabuľky je zreteľné, že v roku 2009 bol rapídny pokles tržieb z cestovného ruchu oproti roku 2008. Tržby z domáceho cestovného ruchu tvoria veľmi malú časť z celkových tržieb v tejto oblasti. Kategóriu domáci cestovný ruch chápeme ako cestovanie a pobyt domáceho obyvateľstva vo vlastnej krajine s cieľom využiť voľný čas na odpočinok, poznávanie, rozptýlenie a zábavu, kultúrne a športové vyžitie a pod., pokiaľ nepresiahne šesť mesiacov.[4] To značí, že síce vieme prilákať zahraničných turistov do krajiny, samotní občania Slovenska vycestujú radšej do zahraničia, ako by strávili voľný čas doma. Preto je nutné prilákať najmä domácu klientelu a tak zvýšiť podiel domáceho CR na celkovom CR, ktorý má stagnujúcu tendenciu.

ZVYŠOVANIE KVALITY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V SR

Podnikanie je jedným z najzaujímavejších a zároveň najnáročnejších spôsobov zabezpečenia príjmu. Ponúka možnosť realizácie svojich životných vízií a pritom si zabezpečiť slušný životný štandard. Na druhej strane nie je také jednoduché vydržať v podnikaní, a preto je potrebné neustále na sebe pracovať. Trhové hospodárstvo má vysoké nároky na jednotlivé podnikateľské subjekty a základným faktorom rozvoja ekonomiky je vytváranie vhodných podmienok na podnikanie.

Podnikateľské prostredie je súhrn finančno-ekonomických, sociálnych, politických, právnych, informačných, technicko-technologických a iných podnikateľských podmienok.[5] Podnikateľskú činnosť malých a stredných podnikov ovplyvňuje vonkajšie a vnútorné prostredie. Pod vonkajším – externým prostredím rozumieme všetky vonkajšie činitele a podmienky, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú formovanie a rozvoj podnikania. Interné prostredie sa skladá zo hmotných, nehmotných a ľudských zdrojov. Podnikateľské prostredie vplýva na malé a stredné podniky a naopak činnosť podnikov ovplyvňuje celkovú hospodársku situáciu.

Vhodné podnikateľské prostredie sa vytvára podmienkami, ktoré pôsobia na podnikanie motivujúco. Aby bolo možné zlepšovanie podnikateľského prostredia, je nevyhnutná analýza súčasného stavu a monitorovanie jeho vývoja. Medzi základné parametre patria napríklad existencia súkromného vlastníctva a jeho ochrana, ochrana slobody podnikania, či miera vynútiteľnosti práva. Podľa Svetovej banky – Doing Business, ktorá

[4] www.rokovania.sk/appl/rhsp.nsf/0/.../$FILE/Priloha%20č%20%202.doc, [10.10.2010]
[5] ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. *Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení MSP v dôsledku integrácie II.* 1.vyd. Bratislava: EKONÓM, 2009, 107s., ISBN 978-80-225-2885-6.

hodnotila podnikateľské prostredie sa Slovensko umiestnilo v roku 2009 na 42. mieste.[6] Kritériá, na základe ktorých podnikateľské prostredie vyhodnocovala sú:

- začatie podnikania,
- licenčné konanie,
- zamestnávanie,
- registrácia majetku,
- dostupnosť úverových zdrojov,
- ochrana investorov,
- daňové povinnosti,
- medzinárodné obchodovanie,
- vymáhateľnosť zmlúv,
- ukončenie podnikania.[7]

Prvoradým záujmom pre Slovensko je jednoduchšie podnikanie a tvorba nových pracovných príležitostí. Preto je dôležité, aby sa podmienky na podnikanie zlepšovali, čo sa podľa ukazovateľov stávalo skutočnosťou až do doby nástupu hospodárskej krízy. Podľa Podnikateľskej aliancie Slovenska, ktorá monitoruje a hodnotí kvalitu podnikateľského prostredia v SR prostredníctvom vlastného indexu, bol rok 2006 najúspešnejším obdobím. Odvtedy má hodnota indexu klesajúcu tendenciu.

Podnikateľom prekáža hlavne nezrozumiteľnosť a nestálosť právnych predpisov, chýbajúca snaha riešiť zásadné otázky, či neustále zmeny v pracovnej, odvodovej a daňovej legislatíve. Ďalším problémom ostávajú diskutované odvody, funkčnosť súdnictva a vymáhateľnosť práva. V podnikaní ostáva stále dosť faktorov, ktoré negatívne ovplyvňujú podnikateľskú činnosť, a preto im treba venovať pozornosť v súčasnom období.

PREDPOKLADY A OPATRENIA NA ROZVOJ CESTOVNÉHO RUCHU V SR

Najdôležitejším sektorom z pohľadu tvorby HDP je sektor služieb. Jeho hlavnými odvetviami sú bankovníctvo, poisťovníctvo, súkromné školstvo a v neposlednom rade i turistika, ktorej sa budeme venovať bližšie. Rozvoju cestovného ruchu je v posledných rokoch venovaná veľká pozornosť.

Cestovný ruch je súčasťou modernej spoločnosti. Hlavnými motívmi cestovania je najmä zmena prostredia, motivácia uspokojiť potrebu odpočinku, rekreácie, poznávania a pod. Trvalo udržateľný cestovný ruch zohráva dôležitú rolu pri udržiavaní a rozvoji kultúrneho a prírodného bohatstva, vrátanie uchovávania dedičstva v oblasti umenia, gastronómie, remesiel a ochrany biodiverzity.[8]

Slovenská republika ma veľmi priaznivé podmienky na rozvoj turizmu vďaka prírodnému a ľudskému potenciálu. Preto môže cestovný ruch zaujať v národnom hospodárstve strategické postavenie, ale nato je potrebná jeho reštrukturalizácia, ktorá sa musí urobiť na základe cieleného strategického programu. Aj keď dôležitú úlohu pri rozvoji cestovného ruchu zohráva súkromný sektor, práve verejná správa má za úlohu formulovanie stratégie jeho rozvoja.

---

[6] www.euroactiv.sk, [12.10.2010]

[7] ŠUBERTOVÁ E. a kol. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2009, 156 s., ISBN 978-80-225-2869-6.

[8] Európska stratégia trvalo udržateľného rozvoja 2005-2010

Vláda SR sa zaviazala podporovať cestovný ruch viacerými nástrojmi, ktoré sú popísané v programovom vyhlásení vlády z júla 2010. Dali by sa zhrnúť do nasledovných bodov:

1) Prostredníctvom novelizácie zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu, využívaním prostriedkov Európskych spoločenstiev a aplikáciou zákona č. 561/2007 Z. z. o investičnej pomoci chce vláda dosiahnuť zvýšiť kvalitu cestovného ruchu a podporiť jeho trvalú udržateľnosť.
2) Ďalej má záujem zabezpečiť skvalitňovanie a zefektívňovanie propagácie a prezentácie Slovenska prostredníctvom Slovenskej agentúry pre cestovný ruch, financovaním marketingových aktivít, revitalizáciou systému pre správu národného turistického portálu *slovakia.travel*, lepšou koordináciou a zjednotením propagácie Slovenska v zahraničí.
3) Vláda má záujem podporiť strategicky významný projekt Európskeho hlavného mesta kultúry 2013 (Košice).
4) Novelizáciou vyhlášky MŽP SR č. 532/2002 Z. z., ktorou sa upravujú všeobecné technické požiadavky na stavby užívané osobami s obmedzenou schopnosťou pohybu a orientácie vláda vytvára lepšie legislatívne podmienky pre zapojenie zdravotne znevýhodnených občanov do cestovného ruchu.
5) Vláda SR bude podporovať viac podnikanie v oblasti cestovného ruchu obmedzovaním administratívneho zaťaženia, zjednodušením podnikania, zavádzaním systémov kvality a v súčinnosti so Slovenskou záručnou a rozvojovou bankou prehodnotí možnosť poskytovania úverov pre malé a stredné podniky v cestovnom ruchu.
6) Na zlepšenie konkurencieschopnosti daného odvetvia sa bude vláda zapájať do iniciatív Európskej únie a podporovať rozvoj miestnych a regionálnych združení v oblasti turizmu.[9]

Na jednej strane sú vízie a stratégie vlády SR a na strane druhej stojí otázka realizácie, ktorá je komplikovanejšia. K najzávažnejším problémom brzdiacim rozvoj cestovného ruchu v SR patrí pretrvávajúca slabá a neúčinná štátna propagácia. Ďalším nedostatkom je podnikateľské prostredie, ktoré je pre cestovný ruch málo stimulujúce. Ceny vstupov sú vysoké, daňová zaťaženosť a úroková miera nemotivujú. Existujú síce rôzne alternatívne formy podpory podnikania, ale pre malé a stredné podniky nie je jednoduché sa k nim dostať, a preto nie sú tak využívané. Jedná sa napríklad o daňové úľavy, daňové prázdniny, subvencie, bezúročné pôžičky, garancie na poskytnuté úvery a pod.

Medzi konkrétne opatrenia na podporu domáceho cestovného ruchu v SR môžeme zahrnúť informačno-propagačnú kampaň zameranú na oblasť turizmu, tvorbu a rozvoj existujúcich produktov v cestovnom ruchu, ale aj kooperáciu s ostatnými subjektami ako dopravné spoločnosti, cestovné kancelárie, ubytovacie zariadenia, osvetové strediská a pod.[10]

ZÁVER

V súčasnosti je potrebné prijať konkrétne opatrenia pre skvalitnenie a rozvoj podnikateľského prostredia. Tripartita sa musí dohodnúť na riešeniach, ktoré sú vyhovujúce pre všetky zúčastnené strany s prihliadnutím na národné záujmy. Základom je jednoduchšie podnikanie, vznik nových pracovných miest, znižovanie nezamestnanosti, rast reálnych

[9] Programové vyhlásenie vlády SR na obdobie 2010-2014, Bratislava, júl 2010
[10] http://new.sacr.sk/print/sacr/novinky, [17.10.2010]

príjmov, zvyšovanie životnej úrovne občanov SR. Práve vhodné podnikateľské prostredie je jedným z najúčinnejších prostriedkov ako dosiahnuť stanovené ciele.

Z dôvodu vysokého turistického potenciálu, ktorý má Slovenská republika pre svoju dobrú geografickú polohu a prírodné podmienky zohráva cestovný ruch v národnom hospodárstve strategický význam. Napriek tomu sa danej oblasti nevenuje dostatočná pozornosť, čomu nasvedčujú aj nízke tržby z cestovného ruchu. Celková štatistika domáceho cestovného ruchu ukazuje nízku úroveň, a preto je nutné venovať sa viac uvedenej problematike aj zo strany štátnej správy prostredníctvom konkrétnych opatrení.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] KUBRICKÁ, M.: *Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike*. *Sprievodca iniciatívami*. Bratislava: NARMSP, 2009, 300 s., ISBN 80-967424-5-0.
[2] ŠUBERTOVÁ E. a kol. Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2009, 156 s., ISBN 978-80-225-2869-6.
[3] ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení MSP v dôsledku integrácie II. 1.vyd. Bratislava: EKONÓM, 2009, 107s., ISBN 978-80-225-2885-6.
[4] Tourism statistics in the European Statistical System, 2008 data, Luxemburg 2010, ISBN 978-92-79-15905-0.
[5] Európska stratégia trvalo udržateľného rozvoja 2005-2010
[6] www.euroactiv.sk
[7] www.ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_sk.htm
[8] www.rokovania.sk/
[9] http://www.statistics.sk/pls/elisw/metainfo.explorer
[10] http://portal.statistics.sk
[11] http://new.sacr.sk/print/sacr/novinky

HOSPODÁRNOSŤ A EFEKTÍVNOSŤ V PODNIKOVOM PROCESE
ECONOMY AND EFFICIENCY IN BUSINESS PROCESSES

Miroslav Tóth*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
economy, efficiency, effectiveness, costs, profitability, profit, income, process

JEL Klasifikácia D24, M00, M21

ABSTRAKT
Economic activity of enterprise is subject to the criteria of economic rationality, to guide him as a fundamental trend. In this respect, the main importance of the principle of economy and efficiency. In view of the enterprise is enforcing efficiency and effectiveness of the prerequisite skills to ensure their own business transformation process and the corresponding growth in a changing external environment. Achieving a level of performance and efficiency must also be expressed in the corresponding indicators.

ÚVOD

Hospodárska činnosť podniku je podriadená kritériám ekonomickej racionality, ktoré ju usmerňujú ako základnú tendenciu. V tomto smere má hlavný význam princíp hospodárnosti a efektívnosti. Z hľadiska podniku je presadenie hospodárnosti a efektívnosti predpokladom jeho schopnosti zabezpečovať vlastný podnikový transformačný proces a zodpovedajúci rast v meniacom sa vonkajšom prostredí. Dosiahnutie takej úrovni hospodárnosti a efektívnosti musí byť vyjadrené aj v zodpovedajúcich ukazovateľoch.

HOSPODÁRNOSŤ PODNIKU

Hospodárnosť, ako kritérium, sa využíva pri posudzovaní miery využitia ekonomických zdrojov podniku. Tá je závislá jednak od schopnosti zabezpečiť ekonomické zdroje v požadovanom rozsahu a kvalite čo najlacnejšie, v tomto prípade ide o finančnú hospodárnosť (economy) a jednak od schopnosti transformovať tieto zdroje na čo najvyšší objem požadovaných výstupov, v tomto prípade ide o produkčnú hospodárnosť (efficiency).
Finančná a produkčná hospodárnosť musia byť posudzované ako vzájomne sa doplňajúce, komplementárne. Napr. nižšie obstarávacie náklady zvyčajne môže zapríčiniť nižšiu kvalitu produktu, zle odvedenú fyzickú prácu z dôvodu zamestnávania lacnej a nekvalifikovanej pracovnej sily a pod.

Východiskovým kritériom vyjadrenia racionality pri spotrebe ekonomických zdrojov je hospodárnosť, vyjadruje taký priebeh nákladov podniku, pri ktorom sa dosahuje žiaducich výstupov s čo najmenšou spotrebou zdrojov ekonomického rastu. Hospodárnosť podniku teda znamená racionalitu spotreby produkčných faktorov pri určitom objeme a štruktúre výkonov. Pri hodnotení hospodárnosti hrajú základnú úlohu náklady. Vyjadriť hospodárnosť je možné na základe porovnania vynaložených nákladov s určitým základným stavom. Produkčná hospodárnosť ako racionálne hospodárenie s produkčnými faktormi sa prejavuje v dvoch rovnocenných formách, resp. ich kombináciou:

* Ing. Miroslav Tóth, PhD. e-mail: miroslav.toth@euba.sk , Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

- vo forme úspornosti vynaložených podnikových produkčných faktorov. Úsilie sa v tomto prípade sústreďuje na menší rozsah nákladov na zabezpečenie určitého objemu produkcie. Hospodárnosť sa potom prejavuje v minimalizácii nákladov na daný objem a sortiment produkcie. vo forme úspornosti, tejto sa dosahuje tak, že požadované výkony podniku sú zabezpečené s čo najnižšou spotrebou ekonomických zdrojov. Úspornosť sa teda prejavuje ako reálne zníženie absolútnej výšky nákladov na daný objem výkonov. Jej uplatnenie prichádza do úvahy hlavne u nákladov, ktorých čerpanie je bezprostredne spojené s konkrétnym druhom výkonu (aktivity) alebo dokonca s jeho jednotkou. Úspornosť zodpovedá situácii, v ktorej je skutočný objem výstupov podniku zhodný s pôvodným predpokladom, ale je dosiahnutý s predpokladaným alebo nižším ako predpokladaným objemom nákladov. Napr. oproti plánu, norme, štandardu nižšia celková spotreba materiálu, ktorá sa prejaví v nižších jednotkových nákladoch na jednu jednotku výkonu
- vo forme účinnosti využitia podnikových produkčných faktorov (výťažnosti), tejto sa dosiahne v prípade, kedy sa riadenie zameriava na maximalizáciu objemu produkovaných výkonov pri konštantnej spotrebe ekonomických zdrojov. Ide teda o maximalizáciu účinku, ktorá sa však neprejavuje absolútnym, ale len relatívnym znížením nákladov. Túto formu hospodárnosti je možné využiť hlavne u nákladov spojených s určitou kapacitou, ktorú uvedené zdroje potenciálne „ponúkajú“ a ktorú je možné lepšie či horšie využiť. Úsilie sa v tomto prípade sústreďuje na vyhotovenie čo najväčšieho objemu konečných výkonov z daného rozsahu nákladov. Hospodárnosť sa takto presadzuje cestou maximalizácie objemu výkonov z daného rozsahu nákladov. Účinnosť, ak sú zdroje vynaložené účinne, potom výsledkom je dosiahnutie alebo prekročenie objemu výstupov v súlade s pôvodným predpokladom, a to pri dodržaní stanovenej úrovne nákladov, ktoré vyjadrujú spotrebu zdrojov. Napr. vyššie využitie produkčnej kapacity výrobného zariadenia vo vzťahu k fixným nákladom.

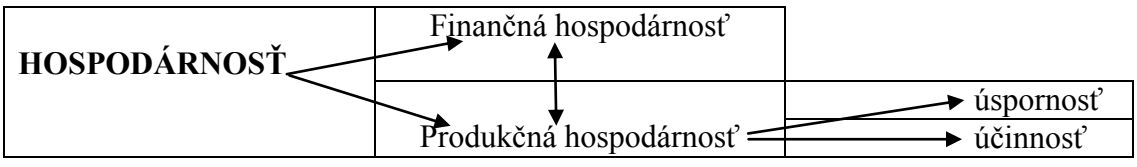
Hospodárnosť (economy) vyjadruje racionálny priebeh nákladov, t.j. priebeh primeraný vytvorenému množstvu a štruktúre výkonov. Hospodárnosť meria výšku vynaložených nákladov v procese tvorby produktu, predstavuje taký priebeh nákladov podniku, pri ktorom sa dosahuje požadovaný objem produkcie s čo možno najnižšou spotrebou nákladov. Pri meraní hospodárnosti sa porovnáva výška vynaložených nákladov napr. s množstvom vytvorených produktov v naturálnom vyjadrení. Kritériom hospodárnosti sú priemerné náklady na naturálnu jednotku produktu.

Podstatou hospodárnej spotreby nákladov je ich primeraná výška vzhľadom k vytvoreným produktom, ktorá je určená nákladovou úlohou. Hospodárna spotreba nákladov sa meria porovnávaním nákladovej úlohy so skutočnými nákladmi:.

- v celkovej výške (táto informácia je dôležitá pre riadenie celkových nákladov, výnosov a zisku, s využitím zodpovednostného riadenia,
- na jednotku výkonu (táto informácia je dôležitá pre riadenie po línii výkonov).

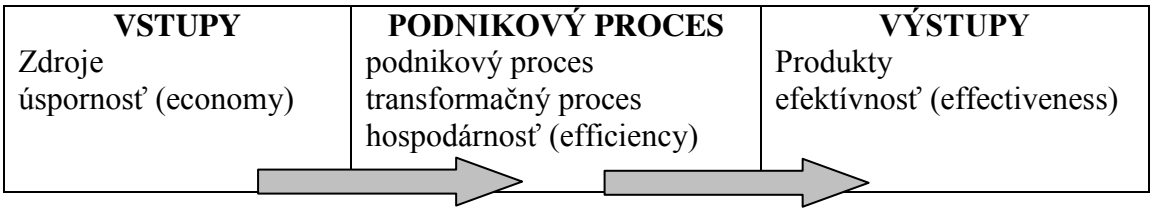
Hospodárnosť možno ovplyvniť dvomi spôsobmi: úspornosťou a výťažnosťou.

Obrázok 1 Zložky pojmu hospodárnosť



Zo vzťahu medzi spotrebovanými nákladmi a získaným ekonomickým prospechom je možné odvodiť niektoré dôležité kritériá racionálneho priebehu produkovania konkrétnych výkonov, procesov a aktivít v podniku. Meranie hospodárnosti je tak založené v zásade na porovnávaní skutočne spotrebovaných nákladov s ich požadovanou, vopred stanovenou úrovňou.

Obrázok 2 Podnikový (transformačný) proces



EFEKTÍVNOSŤ PODNIKU

Efektívnosť je jedným z kľúčových kritérií hodnotenia výsledkov podniku a vyjadruje mieru, v akej dochádza k napĺňaniu stanovených cieľov a v akej sa vytvárajú podmienky na ich plnenie aj do budúcnosti. Z toho vyplýva, že pri posudzovaní efektívnosti by sa mali brať do úvahy nielen finančné údaje, ale aj nefinančné informácie, nielen vzťah výnosov s nákladov, alebo diskontovaných peňažných tokov, ale aj miera spokojnosti zákazníkov, rast trhového potenciálu podniku a pod.

Efektívnosť je funkčná charakteristika činnosti podniku. Vyjadruje celkovú racionalitu jeho činnosti ako vyčleneného systému, ktorý funguje len na základe účelného zabezpečenia hraničných väzieb s okolím. Efektívnosť je preto merateľná len ako relácia medzi výstupnými efektmi, vytvorenými činnosťou podniku a vstupmi, použitými na ich uskutočnenie.

Z hľadiska hmotnej, naturálnej stránky výrobného procesu podniku sa ako jeho efekty javí objem výkonov.

Z hľadiska hodnotovej stránky transformačného procesu sa absolútnym ukazovateľom ekonomickej efektívnosti podniku stáva jeho hospodársky výsledok (v porovnaní v objeme a čase).

Reprodukčný proces podniku má

a) vecnú stránku
b) hodnotovú stránku.

Hodnotová stránka (finančná, peňažná) umožňuje sumarizovať a koncentrovanou formou vyjadriť rôznorodé procesy v podniku, dať na spoločnú porovnateľnú úroveň rôznorodé výrobky, dokončenú produkciu i produkciu v rôznych fázach spracovania a fázach reprodukčného procesu, umožňuje porovnávať jednotlivé podniky medzi sebou, dáva informácie veriteľom, investorom a pod.

Reprodukcia hodnoty má dve formy:

- reprodukcia hodnoty v rámci podniku, ktorá slúži pre porovnávanie podnikových výkonov (problematika nákladov a finančného hospodárstva podniku),
- reprodukcia hodnoty podniku ako celku (prípadne jeho častí), ktorá slúži ako porovnávacia báza pre okolie podniku (problematika ohodnocovania podniku).

Množstvu prostriedkov (zdrojov) v naturálnej podobe, ktoré podnikom od ich obstarávania až po predaj pretekajú, zodpovedá hodnotový tok peňažných prostriedkov, ktoré ako výsledok predaja do podniku prúdia.

Proces reprodukcie hodnoty môže mať podobu

- jednoduchej reprodukcie, t.j. opakovania na nezmenenej úrovni,
- rozšírenej reprodukcie, t.j. opakovania na zväčšenej úrovni,
- zúženej reprodukcie, t.j. k obnove v zúženom rozsahu.

Ak vyrába podnik výrobky, príp. poskytuje služby v súlade s potrebami trhu a s optimálnym využitím všetkých produkčných faktorov, možno o ňom povedať, že vyrába efektívne. Efektívnosť je teda ekonomická kategória, ktorá odráža určité objektívne podmienky rozvoja spoločnosti. Ich zmenou v konkrétnom čase sa mení aj obsah efektívnosti. Efektívnosť základom tohto slova je „efekt“, t.j. účinok, výsledok. Efektom podniku sú poskytované výrobky a služby, t.j. výstup (output) podniku. Výrobky a služby vznikajú spotrebou produkčných faktorov, ktoré tvoria vstup (input) podniku. Efektívnosťou sa teda vyjadrujú nové kvalitatívne prvky v činnosti podniku. Efektívnosť zahŕňa veľmi dôležité vzťahy medzi zdrojmi, výrobou a spotrebou, pretože ide o optimálne využívanie existujúcich zdrojov produkčných faktorov. Maximálnu efektívnosť tu možno dosiahnuť pri poklese spotreby zdrojov a zvýšení objemu výroby. Zvýšenie efektívnosti podľa konkrétnych podmienok sa uskutočňuje v dvoch rovnocenných variantoch:

- dosiahnutie množstva a štruktúry produkcie pri minimálnom vynaložení zdrojov (úspornosť),
- maximalizácia výroby pri danom objeme a štruktúre zdrojov (účinnosť).

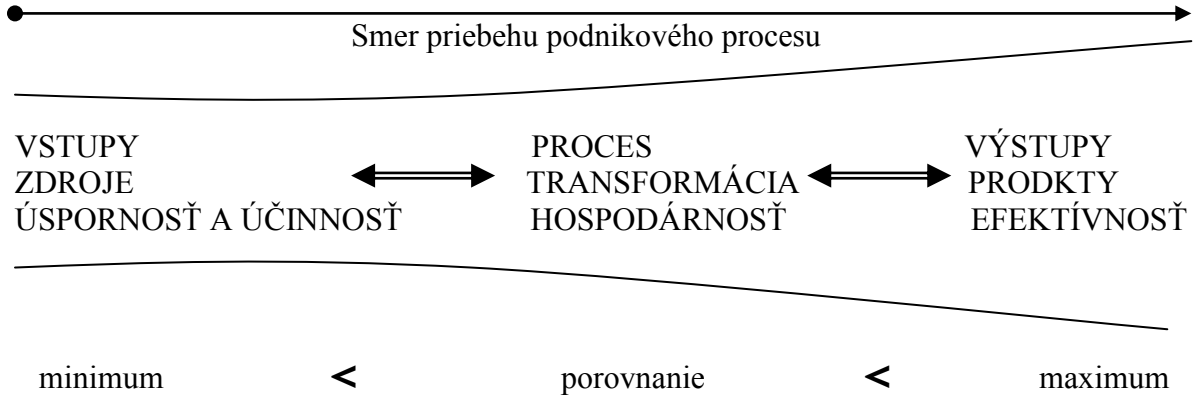
Úspornosť aj účinnosť predstavujú extrémne prístupy k zvyšovaniu efektívnosti, obvykle sa budú prejavovať v rôznych kombináciách. Obidva extrémy vedú v podstate k rovnakým výsledkom - znižovaniu spotreby zdrojov na jednotku výroby a tiež k zvyšovaniu produktivity práce. Efektívnosť tak nadobúda prvý hlavný charakteristický znak - hospodárnosť.

Efektívnosť všeobecne znamená mieru dosiahnutia očakávaných cieľov podniku. Môže byť vyjadrená napr. ako miera zhodnotenia vlastného kapitálu meraná rentabilitou vlastného kapitálu. Najdôležitejším faktorom efektívnosti podniku je jeho schopnosť dosiahnuť zisk pri predaji výkonov zákazníkom. Podnikateľský proces predstavuje použitie vstupov takým spôsobom, aby hodnota výstupov bola vyššia než hodnota vstupov. Na výstupy sa môžeme pozerať ako na obetované (vynaložené) zdroje, od ktorých očakávame prospech v podobe výstupov z podnikateľského procesu. V ekonomickom chápaní je podnik subjektom, ktorý riade vlastný podnikateľský proces.

Efektívnosť vyjadruje pomer výstupu k vstupu.

$$\text{efektívnosť} = \frac{\text{výstup (output)}}{\text{vstup (input)}} = \frac{\text{výrobky (služby)}}{\text{produkčné faktory}}$$

Obrázok 3 Vzťah (väzby) pojmov hospodárnosť a efektívnosť



Vstupy a výstupy podnikateľského procesu je možné merať v zásade buď v naturálnom alebo v peňažnom vyjadrení. Peňažné vyjadrenie vstupov a výstupov, vrátane celého procesu ich transformácie, je predmetom účtovníctva. Ekonomická účinnosť (efficiency) vyjadruje prínos z predaja produktov, vyjadruje mieru zhodnotenia nákladov pri predaji produktov zákazníkom, vo výnosoch z predaja. V absolútnom vyjadrení sa účinnosť meria pomocou zisku z predaja produktov, na základe porovnania výnosov z predaja a nákladov na predané produkty. Ekonomická účinnosť (zisk) je dôležitým kritériom racionality spotrebovaných nákladov v procese tvorby produktov. Výnosy z predaja sú objektívnou mierou uznania nákladov v procese tvorby produktu. Ako kritérium účinnosti sa používa ukazovateľ rentabilita.

Ak teda budeme porovnávať tieto dve kategórie – vstupy a výstupy, môžeme pomocou nich konštruovať rôzne ukazovatele:

- náklady/výnosy, čiže ukazovateľ nákladovosti, ktorý vyjadruje koľko euro nákladov podnik vynaložil na 1 euro výnosov a z hľadiska jeho vývoja je dôležité, aby ukazovateľ mal klesajúcu tendenciu,
- výnosy/náklady, čiže obrátený ukazovateľ k ukazovateľu nákladovosti, ktorý nazývame nákladová účinnosť,
- výnosy – náklady, čiže ukazovateľ výsledku hospodárenia, ktorý môže byť kladný (zisk), alebo záporný (strata),
- výnosy / kapitál, čiže ukazovateľ využitia kapitálu, ktorý charakterizuje rýchlosť obratu kapitálu,
- zisk/náklady, čiže rentabilita nákladov, ktorý charakterizuje koľko euro zisku pripadá na 1 euro nákladov,
- zisk/výnosy, čiže rentabilita výnosov, ktorý charakterizuje koľko euro zisku pripadá na 1 euro výnosov,
- zisk/kapitál, čiže rentabilita kapitálu, ktorá vyjadruje podiel zisku k vloženému kapitálu.

Vrcholovým kritériom racionality vynaložených nákladov je ekonomická efektívnosť. Jej úroveň opäť vychádza zo vzájomného porovnania spotrebovaných nákladov s dosiahnutým ekonomickým prospechom, a teda z kvantifikácie zisku hodnoteného obdobia. Úroveň zisku je však navyše vzťahovaná buď k celkovej úrovni ekonomických zdrojov (aktív), ktoré sú v podniku viazané, alebo k vymedzenej časti vlastného a cudzieho kapitálu, ktorý sa podieľa na tvorbe, ale i čerpaní zisku. Pod pojmom efektívnosť sa tak v najvšeobecnejšej podobe rozumie schopnosť podniku zhodnotiť zdroje vložené do podnikania.

Jej kvantitatívne vyjadrenie je založené na porovnávaní spotrebovaných vstupov a dosiahnutých výstupov, pričom obe základné kategórie môžu byť rôzne interpretované. Z hľadiska vlastníkov podniku je efektívnosť najčastejšie hodnotená pomerom medzi ziskom (pred zdanením, resp. po zdanení) a priemernou výškou vlastného kapitálu.

Cieľom manažérskeho účtovníctva je, okrem merania celkovej ekonomickej efektívnosti, skúmať taktiež čiastkové faktory jeho zvyšovania. Tie je účelné z hľadiska zodpovednosti za ich pôsobenie rozdeliť do dvoch skupín:

- na tie, ktoré súvisia s priebehom hlavnej zárobkovej činnosti podniku a ktoré teda v zásade spadajú do zodpovednosti podnikového manažmentu,
- na tie, ktoré sú výsledkom efektívneho zabezpečovania priebehu finančných a investičných transakcií a ktoré skôr zapadajú do zodpovednosti vlastníkov a ich reprezentantov.

Ako je zrejmé zo základného rozkladu výnosnosti vlastného kapitálu pomocou pomerových ukazovateľov

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastný kapitál}} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Výnosy}} \cdot \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktíva}} : \frac{\text{Vlastný kapitál}}{\text{Aktíva}}$$

je možné efektívnosť vlastného kapitálu zvyšovať v zásade tromi spôsobmi:

- zvyšovaním ziskovosti produkcie, túto je možné vyjadriť ako výšku zisku, ktorú prinášajú predané výkony v predajných cenách alebo vo vzťahu k nákladom, ktoré boli na jej výrobu a predaj vynaložené.
- zvyšovaní rýchlosti obratu vložených, resp. viazaných ekonomických zdrojov, tá v zásade vyjadruje intenzitu, s akou sa ekonomické zdroje podieľajú na priebehu reprodukčného procesu, je možné ich vyjadriť napr. počtom obrátok aktív vo výnosoch z predaja alebo v nákladoch predaných výkonov.
- zvyšovaním podielu lacnejších cudzích zdrojov, pokiaľ je časť činnosti podniku financovaná napr. pôžičkou či úverom, ktorého cena (úrok) je nižší než výnosnosť, ktorú prinášajú takto financované aktivity (alebo dokonca krátkodobými záväzkami, ktoré nie sú explicitne úročené) prispieva rozdiel medzi výnosnosťou a úrokom ku zvýšeniu efektívnosti kapitálu vlastníkov. Táto cesta zvyšovania efektívnosti je však cestou, ktorá zároveň bohužiaľ zvyšuje aj finančné riziko plynúce z potenciálnej neschopnosti podniku splácať tieto cudzie zdroje.

Podnikové vedenie má spravidla zodpovednosť za majetok zverený mu do správy. Jeho najvšeobecnejšou úlohou je teda jeho zhodnocovanie, v podstate bez ohľadu na spôsob jeho nadobudnutia. Tomuto chápaniu zodpovednosti podnikového vedenia zodpovedajú prvé dva čiastkové faktory zvyšovania efektívnosti (vyjadrené súčinom) prvých dvoch pomerových ukazovateľov základného rozkladu výnosnosti vlastného kapitálu.

Naopak vlastníci (zastúpení napr. predstavenstvom spoločnosti), pre ktorých je dôležitá hlavne výnosnosť vlastného kapitálu a finančné riziko spojené so spôsobom financovania činnosti, si už spravidla ponechávajú právomoc rozhodovať o proporcii vlastného a cudzieho kapitálu, využívaného podnikom. Túto ich právomoc, ale aj zodpovednosť vyjadruje vývoj tretieho pomerového ukazovateľa základného rozkladu.

Ďalším podstatným kritériom je ekonomická účinnosť spotrebovaných nákladov. Jej úroveň je výsledkom vzájomného porovnávania spotrebovaných nákladov s dosiahnutým ekonomickým prospechom. Jej elementárnou formou je porovnávanie nákladov spotrebovaných v súvislosti s predanými výkonmi s výnosmi predaja týchto výkonov. V tomto prípade je možné taktiež ekonomickú účinnosť relatívne jednoznačne kvantifikovať pomocou zisku.

Zisk (prípadne strata) ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi, resp. ako prírastok kapitálu vlastníka z ekonomickej činnosti podnikateľského subjektu je považovaný za najsyntetickejšiu absolútnu hodnotovú kategóriu. V zisku sa odrážajú všetky faktory úspešného podnikania. Jeho výška bezprostredne nadväzuje na zvýšenie hodnoty podniku za dané obdobie a schopnosť a mieru jeho rozšírenej reprodukcie. Tieto funkcie zisku označované ako kriteriálna a reprodukčná sú v podmienkach trhovej ekonomiky najdôležitejšie.

Okrem nich sú taktiež podstatné aj jeho funkcie distribučná a stimulačná. Distribučná funkcia vyjadruje a zobrazuje zisk ako zdroj distribúcie (rozdelenia) hlavne ku vzťahu k vlastníkom a daňovým povinnostiam. Stimulačná funkcia súvisí s využitím zisku ako nástroja zainteresovanosti pracovníkov podniku na súhrnných hodnotových výsledkoch.

ZÁVER

Pojem efektívnosť je pojem syntetický a heterogénny. V zásade ju možno charakterizovať ako proces, v ktorom dosahujeme rast výstupov pri poklese vstupov. Hospodárnosť dosahujeme minimalizáciou vstupov a účinnosť maximalizáciou výstupov. Hospodárnosť ako základný znak podnikového procesu. Úspornosť – získavanie zdrojov v zodpovedajúcom objeme a kvalite za minimálnu cenu. Hospodárnosť – dosiahnutie buď a) maximálneho efektu zo zdrojov určených na realizáciu určitej aktivity, alebo b) požadovaného výsledku s minimálnou spotrebou zdrojov. Efektívnosť – využitie zdrojov takým spôsobom, že výsledkom aktivity je dosiahnutie požadovaného výsledku. Náklady z pohľadu riadenia hospodárnosti a efektívnosti vyjadrujú peňažný ekvivalent úbytku ekonomického potenciálu podniku v podobe úbytku ekonomických a iných zdrojov, ku ktorému došlo v dôsledku jeho podnikateľskej činnosti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

CIMA: Manažérske účtovníctvo oficiálna terminológia. Bratislava IURA DITION 2004. ISBN 80-89047-59-9.

DUBCOVÁ, Gabriela - FOLTÍNOVÁ, Alžbeta: Systém controllingu zodpovedného podnikania na báze alternatívnych koncepcií zodpovedného podnikania. In Scientific papers of the University of Pardubice. - Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISSN 1211-555X, 1/2010, nr. 16, s. 91-105.

DUBCOVÁ, Gabriela: Alternatívne systémy controllingu zodpovedného podnikania. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2009: medzinárodná vedecká konferencia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2808-5.

FENDEKOVÁ, Eleonora - KUFELOVÁ, Iveta - MIKUŠOVÁ, Nora: Nákladová analýza efektívnosti výrobných stratégií firmy. In Medzinárodné vedecké dni 2008 : konkurencieschopnosť a ekonomický rast: európske a národné perspektívy = competitiveness and economic growth: european and national perspectives. - Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2008. ISBN 978-80-552-0061-3, s. 1059-1065

FIBIROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J.: Nákladové a manažérske účetníctví. Praha ASPI 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta - DUBCOVÁ, Gabriela - SLOBODA, Juraj: Využitie metód nákladovej analýzy podniku v nákladovom controllingu. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej v rámci podujatí k 70. výročiu založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 78-85.

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta - DUBCOVÁ, Gabriela: Súčasný stav podniku slobodného povolania v SR. In Finančný manažér : štvrťročník Slovenskej asociácie podnikových finančníkov. - Bratislava : Slovenská asociácia podnikových finančníkov, 2006. ISSN 1335-5813, Zima 2006/2007, roč. 7, č. 4, s. 104-109.

GAJDOVÁ, Denisa - ŠPILOVÁ, Martina: Malé firmy a význam marketingovej komunikácie. In Masmediálna komunikácia a realita III. : marketingová komunikácia. - Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2009. ISBN 978-80-8105-126-5, s. 201-209.

GAJDOVÁ, Denisa - ŠPILOVÁ, Martina: Marketingové nástroje v podnikoch služieb. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2009 : medzinárodná vedecká konferencia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2808-5.

GAJDOVÁ, Denisa: Európa zdôrazňuje význam malých podnikov. In Výrobné družstevníctvo: časopis COOP Produkt Slovensko. ISSN 1336-2224, 2009, roč. 65, č. október-december, s. 9.

GAJDOVÁ, Denisa: Európska únia a malé podniky. In Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie II. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2885-6, s. 36 - 44.
GAJDOVÁ, Denisa: Mikro a malé podniky v období súčasnej globálnej krízy. In Ekonomika, financie a manažment podniku III. : medzinárodná vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2851-1.
GAJDOVÁ, Denisa: Prístup a postoje vybraných mikro a malých podnikov ku kooperácii a tvorbe kooperačných väzieb. In EDAMBA 2010: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2972-3, s. 149-156.
KINTLER, Jakub - KUFELOVÁ, Iveta: Cena a kvalita v rozhodovacom procese spotrebiteľa. In Médiá, spoločnosť, mediálna fikcia: zborník z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou, 31.3.-1.4.2008, Trnava. - Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2008. ISBN 978-80-8105-072-5, s. 152-155.
KINTLER, Jakub - KUFELOVÁ, Iveta: Metódy tvorby cien a ich vplyv na hospodársky výsledok firmy. In Mladí vedci 2007 a workshop Informačno-technologická podpora vzdelávania - ITPV: zborník z medzinárodnej vedeckej doktorandskej konferencie s podporou a finančnou pomocou Nadácie Tatra banky - Košice: Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 2007. ISBN 978-80-8073-948-5, s. 80-86.
KUFELOVÁ, Iveta - MIKUŠOVÁ, Nora: Analýza procesu tvorby ceny počas životného cyklu výrobku. In Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky : 5. ročník - Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-812-2.
KUFELOVÁ, Iveta - MIKUŠOVÁ, Nora: Motívy a podmienky cenovej diskriminácie v konkurenčnom prostredí. In Ekonomika, financie a manažment podniku II.: vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu - Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2008. ISBN 978-80-225-2628-9.
MATUŠOVIČ, Martin - BALAJ, Michal: Diagnostika vybraných netradičných nástrojov zvyšovania výkonnosti podniku "Novej ekonomiky". In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací : sborník z mezinárodní vědecké konference pořádané pod heslem "Svět v pohybu" - Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze - Nakladatelství Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.
MATUŠOVIČ, Martin: "Nová ekonomika" - diagnostika vybraných problémov podniku. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2007 : zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2007. ISBN 978-80-225-2382-0.
MATUŠOVIČ, Martin: Diagnostika podnikových procesov v oblasti duševného vlastníctva podniku. In Ekonomika, financie a manažment podniku I. : vedecká konferencia doktorandov. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2007. ISBN 978-80-225-2417-9.
MATUŠOVIČ, Martin: Tendencie vývoja štruktúry výrobných faktorov v podnikaní. In Podnikanie a podnikateľské prostredie v Slovenskej republike: zborník z vedeckej konferencie. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. ISBN 80-225-2048-9, s. 111-115.
MIKUŠOVÁ, Nora - DOMONKOS, Tomáš:. Analýza determinantov smerovania priamych zahraničných investícií v Slovenskej a Českej republike. In Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky: CD s recenzovanými příspěvky - Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-922-8.
MIKUŠOVÁ, Nora - DOMONKOS, Tomáš: Cenotvorba noriem STN-online v SÚTN. In Normalizácia: odborný časopis pre technickú normalizáciu. - Bratislava: Úrad pre

normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky, 2009. ISSN 1335-5511, Január - marec 2009, roč. 15, č. 1, s. 15-17.
MIKUŠOVÁ, Nora - DOMONKOS, Tomáš: Reklamné výdavky duopolu. In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací : sborník z mezinárodní vědecké konference pořádané pod heslem "Svět v pohybu" - Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze - Nakladatelství Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.
MIKUŠOVÁ, Nora - DOMONKOS, Tomáš: Stanovenie rovnovážnej ceny v oligopolistickej trhovej štruktúre. In Využitie kvantitatívnych metód vo vedecko-výskumnej činnosti a v praxi IX Katedry operačného výskumu a ekonometrie FHI EU v Bratislave : zborník. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2759-0, s. 1-7.
MIKUŠOVÁ, Nora - KUFELOVÁ, Iveta: Použitie viackriteriálneho rozhodovania. In Medzinárodný seminár mladých vedeckých pracovníkov Katedry ekonometrie FIS VŠE v Praze a Katedry operačného výskumu a ekonometrie FHI EU v Bratislave : zborník : Praha 2.-4. december 2008 - Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze - Nakladatelství Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1405-5.
ŠPILOVÁ, Martina - GAJDOVÁ, Denisa: Malé a stredné podniky a euromarketing. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie - Bratislava: Katedra podnikovohospodárska FPM EU, 2009. ISBN 978-80-225-3738-5, s. 456-460.
ŠÚBERTOVÁ, Elena - GAJDOVÁ, Denisa: Analýza možných foriem kooperácie mikro a malých podnikov v Slovenskej republike. In MANEKO. Manažment a ekonomika podniku. - Bratislava : Ústav manažmentu STU v Bratislave, 2010. ISSN 1337-9488, 2010, roč. 2, č.1, s. 52-61.
ŠÚBERTOVÁ, Elena et al.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 156 s. ISBN 978-80-225-2869-6.
ŠÚBERTOVÁ, Elena: Prejavy hospodárskej krízy v malých a stredných podnikoch SR. In Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009. ISSN 0323-262X, 2009, roč. 38, č. 3, s. 412-421.
ŠÚBERTOVÁ, Elena: Zahájení podnikatelské činnosti na Slovensku. In Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. - Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 93-98.
TAMENE, Getnet - MATUŠOVIČ, Martin: Globálna ekonomika ako zdroj pokroku a inovácií. In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací : sborník z mezinárodní vědecké konference pořádané pod heslem "Svět v pohybu" - Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze - Nakladatelství Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.
TUMPACH, M.: Manažérske a nákladové účtovníctvo. Bratislava IURA EDITION 2008. ISBN 978-80-8078-168-2.

Tento príspevok je riešený ako jeden z výstupov grantovej úlohy VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0686/08 „Podpora controllingových systémov v praxi SR podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách Európskej únie“.

PLÁNOVANIE – NÁSTROJ EFEKTÍVNEHO FUNGOVANIA PODNIKU
PLANNING - TOOL FOR THE EFFECTIVE ENTERPRISES FUNCTIONING

Alena Tóthová*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Planning, control, management, budget, costing, costs, plannig process

JEL Klasifikácia D21, G32, L26, M21

ABSTRAKT
Objectively written plan is an important condition for the effectiveness of the companys. This is generally for business plan covering all activities and especially to the plan costs. This is because cost is an important indicator of the quality of the company's work, because they reflect the supplying, manufacturing and sales activity of the companys.

ÚVOD

Objektívne zostavený plán je dôležitou podmienkou efektívnosti podniku. Platí to všeobecne pre plán podniku zahrnujúci všetky činnosti a osobitne pre plán nákladov. To preto, že náklady sú dôležitým ukazovateľom kvality práce podniku, lebo sa v nich odráža zásobovacia, výrobná aj odbytová činnosť podniku[1].

V našich hospodárskych podmienkach, v súvislosti s historickým vývojom účtovníctva a všeobecne podnikovohospodárskej náuky, sa uplatňujú zásady z germanofónnej teórie, preto aj pohľad na nižšie uvedené rozlíšenie pojmov plán a rozpočet sa u nás chápe obdobne. V nemecky hovoriacich oblastiach **sa pojem plán častejšie uplatňuje ako súhrnné označenie pre systém stanovenia cieľových veličín za podnik ako celok** – tradične pre dlhodobo sledované ciele, v novšej literatúre však i pre ciele sledované v kratších časových intervaloch. Plánovanie sa chápe aj ako proces konkretizácie, resp. zabezpečenia strategicky vymedzených cieľov, stanovených tzv. podnikovými politikami. V súvislosti so stanovením hodnotovo vyjadrených úloh vnútropodnikovým útvarom a pre čiastkové podnikové činnosti sa však už viac používa pojem **rozpočet.**

PLÁNOVANIE – SÚČASŤ RIADIACEHO SYSTÉMU PODNIKU

Plánovacia činnosť sa považuje za základnú, východiskovú funkciu riadenia, ktorá má svoje nezastupiteľné miesto v rozhodovacom procese každého ekonomického subjektu bez ohľadu na ekonomickú úroveň, resp. predmet činnosti. Navyše jej nevyhnutnosť nie je výsledkom existencie určitého politicko-ekonomického systému, ale je odvodená od prirodzenej snahy subjektov odhadnúť vývoj v budúcich časových horizontoch a na základe týchto informácií prispôsobiť vlastné konanie, aby dosiahli uspokojenie cieľových potrieb.

* Ing. Alena Tóthová, PhD., alena.tothova@euba.sk , Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií

[1] Kupkovič, M.: Náklady podniku. Komplexný pohľad na náklady. SPRINT vfra Bratislava 1999, s. 32. ISBN 80-88848-50-4

Na riadiaci systém podniku sa môžeme pozerať z dvoch odlišných uhlov pohľadu: konštruktivistického a systémovo evolučného.[2]

Konštruktivistický prístup predpokladá, že všetky problémy sú v zásade riešiteľné a všetko je možné dostať pod kontrolu. V centre tohto prístupu stoja formalizované a štandardizované princípy, spočívajúce na detailnom plánovaní, na príkazoch a pokynoch. Tieto princípy dávajú prednosť analytickému postupu riešenia problémov. Proces plánovania je prísne determinovaný: stanovenie cieľov, rozhodnutie o postupe a prostriedkoch nevyhnutných ku splneniu cieľov, analýza dôsledkov variantných rozhodnutí a výber alternatívy, ktorá dáva najväčšiu možnosť dosiahnutia cieľov. V praxi sa však vyskytuje veľmi veľká množina problémov a človek nemá dostatočnú kapacitu na ich riešenie. Brealey a Myers [3] píšu, že človek si môže v každom okamihu udržať v pamäti len 10 nevyriešených problémov. Na záver dodávajú, že v každej oblasti bude vždy 10 problémov, ktorými sa môžeme zaoberať, ale ktoré nemajú žiadne formálne riešenie.

Systémový prístup vychádza z uvedených obmedzení, konkrétne z toho, že nie je možná úplná kontrola a ovládanie komplexných systémov podniku. Podnik nie je úplne ovládateľný a jeho okolie taktiež nie je úplne pochopiteľné a nemožno ho popísať vo všetkých súvislostiach svojho pôsobenia. Preto stroskotáva idea lineárneho previazania plánu podniku na celý jeho komplex a na jeho okolie. V systémovom prístupe je plánovanie zamerané na postrehnutie čo najväčšieho komplexu budúcich vplyvov v súčasnom rozhodovaní a na nájdenie určujúcich vplyvov na budúcnosť z minulých rozhodnutí, či zavádzanie priebežného prispôsobovania podniku zmenám okolia.

V literatúre, ale aj v praxi, sa stretávame s dvoma pojmami „plánovanie (Planning)“ a „rozpočtovanie (Budgeting)“. Pri ich obsahovom vymedzení často dochádza k nejednoznačnosti. Uveďme si aspoň niekoľko konkrétnych príkladov.

Vollmuth uvádza, že „podnikové plánovanie má za úlohu zostaviť uzatvorený systém čiastkových plánov, v ktorých je obsiahnuté písomne formulované stanovenie vypracovaných cieľov, opatrení a činností potrebných k ich realizácii“.[4]

Horváth definuje plánovanie ako „usporiadanie budúcnosti“, t.j. systematicky pripravené, na budúcnosť orientované stanovenie cieľov, vrátane opatrení, ciest a prostriedkov potrebných k ich dosiahnutiu. Plánovanie pracuje s ideami budúceho konania, zvažuje rôzne alternatívy jednania a rozhodne sa pre najpriaznivejšiu cestu.[5]

Veľmi výstižnú definíciu plánovania vyjadruje Terry: „Plánovanie spočíva na selekcii informácií a vypracúvaní hypotéz o budúcnosti definovaním potrebných aktivít na dosiahnutie cieľov organizácie.“ [6]

Mařík sa vyjadruje o plánovaní ako o príprave koncepcie podniku na základe podložených informácií, jej číselnej konkretizácii so stanoveným časovým priebehom.[7]

Inú definíciu prináša Freiberg „Plánovanie je rozhodovací proces, pri ktorom sa formulujú budúce parametre podnikovej činnosti.“[8]

Čo môžeme naopak považovať za rozpočtovanie? Je to proces vyjadrujúci plánovanú činnosť organizácie v peňažných jednotkách. Rozpočty sú vyjadrením očakávaného (želaného) ekonomického vývoja.

---

[2] Hoffmann, W., Niedermayr, R., Risak, J.: Doplnění systému řízení controllingem. In: Eschenbach, R. a kol.: Controlling. CODEX Praha 2000, s. 27 – 31, ISBN 80-8596-386-8.

[3] Brealey, R.A. – Myers, S.C.: Teorie a praxe firemních financí. Victoria Publishing, Praha 1992, s. 743. ISBN 80-85605-24-4.

[4] Vollmuth, H.J.: Controlling nový nástroj riadenia. Profess Consulting, Praha 1990, s. 25. ISBN 80-85235-54-4.

[5] Horváth & Partners.: Nová koncepce controllingu. Profess Consulting, Praha 2004, s. 52. ISBN 80-7259-002-2.

[6] Terry, G.R. – Franklin, S.G.: Les Pricipes du Management. Paris: Economica, 1986.

[7] Mařík, M. a kol.: Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích. VŠE Praha 1996, s. 130. ISBN 80-7079-487-9

[8] Freiberg, F.: Finanční controlling, Management Press, Praha 1996, s. 62. ISBN 80-85943-03-4.

Vysušil vysvetľuje, že plánovanie a rozpočtovanie predstavujú dva samostatné informačné systémy. Ako plánovanie označuje také činnosti, ktoré sú podložené sústavou noriem (výkonových a spotrebných), zatiaľ čo rozpočtovanie takúto normu nemá.[9] Plánovanie teda v tomto zmysle považuje za „presnejšiu“ činnosť ako rozpočtovanie. Rozpočty vzťahuje len ku režijným nákladom.

Rajňák zdôrazňuje, že „rozpočtovníctvo predstavuje určovanie ekonomických úloh, ako sú výnosy, tržby, zásoby, výdavky, náklady, príjmy a pod. na určitý časový úsek vopred“.

Na doplnenie ešte dodáva, že „z hľadiska podniku chápeme rozpočtovníctvo ako:

a) určitú činnosť, pomocou ktorej zostavujeme rozpočty, ktoré vo väzbe najmä na finančný plán určujú ročné a krátkodobé ekonomické úlohy v oblasti výnosov, nákladov a hospodárskych výsledkov pre konkrétny podnik a jeho vnútropodnikové útvary,
b) určitý systém rozpočtov podniku, ktorý z hľadiska charakteru reprodukčného procesu, jeho rozsahu, zložitosti a členitosti najlepšie vyhovuje požiadavkám hodnotového riadenia v príslušných podmienkach.“ [10]

Známy český ekonóm Král sa pri vymedzení obsahu plánovania i rozpočtovania opiera o rozdiely v ekonomickej praxi medzi jednotlivými krajinami. Konkrétne uvádza, že v anglosaskej oblasti sa pojem „plánovanie (Planning) často chápe ako všeobecné formulovanie cieľov a ciest ich dosahovania – v zásade bez významného rozlíšenia subjektu alebo úrovne riadenia, na ktorej tento proces prebieha.“ Pojem „plán“ (Plan) sa potom používa pre formalizovaný výstup tohto procesu. Zvýrazňuje sa, že ide o výstup primárne vyjadrujúci vecne (naturálne) stanovené ciele, resp. prostriedky ich dosiahnutia.

Naopak „proces formulovania hodnotovo vyjadrených cieľov sa všeobecne nazýva ako rozpočtovanie (Budgeting) a výstupy tohto procesu ako rozpočty (Budgets).“[11]

V nemecky hovoriacich oblastiach sa pojem plán častejšie uplatňuje ako súhrnné označenie pre systém stanovenia cieľových veličín za podnik ako celok – tradične pre dlhodobo sledované ciele, v novšej literatúre však i pre ciele sledované v kratších časových intervaloch. V súvislosti so stanovením hodnotovo vyjadrených úloh vnútropodnikovým útvarom a pre čiastkové podnikové činnosti sa však už viac používa pojem „rozpočet“.

Plánovanie sa chápe aj ako proces konkretizácie, resp. zabezpečenia strategicky vymedzených cieľov, stanovených tzv. podnikovými politikami.[12]

Fibírová dodáva, že o plánovaní sa hovorí širšie v zmysle charakteru stanovených smerných veličín; zahrňuje i vecné vymedzenie úloh v naturálnych veličinách a v niektorých prípadoch i verbálnu formuláciu ťažšie kvantifikovateľných cieľov. Naopak pri rozpočtoch sa skôr predpokladá hodnotové vyjadrenie smerných veličín.[13]

Na základe porovnania názorov pomerne širokého spektra ekonómov môžeme konštatovať, že zo všetkých definícií vyplýva jedna spoločná charakteristika plánovania a rozpočtovania a to, že ide o nástroj konkretizácie dosiahnutia vytýčených cieľov v stanovenom čase a na požadovanej úrovni. Odlišnosti vznikajú v zameraní sa na:

- vecnú (naturálnu) stránku podnikateľského procesu – plán
- hodnotovú stránku podnikateľského procesu – rozpočet

t.j. anglosaské krajiny

---

[9] http://www.e-profess.cz/Plánování a rozpočty.htm

[10] Rajňák,M.: Rozpočtovníctvo a rozpočty podniku. In:Kupkovič, M. a kol.: Kalkulácie a rozpočty. SPRINT, Bratislava 2002, s. 175. ISBN 80-88848-63-6.

[11] Král, B. a kol.: Manažerské účetnictví. Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-062-7.

[12] Horngren, Ch., Bhinami, A., Foster, G., Datar, S.M: Management and Cost Accounting, Prentice Hall International, New Jersey 2005, ISBN 10-01314-953-80.

[13] Fibírová, J. – Šoljaková, L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. ASPI, Praha 2005. ISBN 80-7357-084-X.

- podnik ako celok -plán
- vnútropodnikové útvary alebo čiastkové podnikové činnosti - rozpočet

t.j. nemecky hovoriace krajiny.

V našich podmienkach sa podľa môjho názoru môžeme stotožniť s charakteristikou uvádzanou v nemeckých oblastiach s doplnením, že pri plánovaní sa rieši aj vecná stránka podnikateľského procesu, naopak pri rozpočtoch sa predpokladá len hodnotové vyjadrenie podnikateľského procesu.

Kontrola v podniku je prevažne orientovaná retrospektívne, konkrétne na plnenie plánu, resp. jeho implementáciu. V plánovaní však využívame aj tzv. perspektívnu kontrolu, kontrolu budúceho vývoja podniku v smere napĺňania jeho zámerov a cieľov.

Plánovanie nie je možné obmedziť len na náklady, pretože spotrebu nákladov nie je možné hodnotiť bez ich vzťahu k výnosom podniku. Plánovanie nákladov, výnosov a teda aj výsledku hospodárenia vytvára relatívne uzatvorený celok. Ak porovnáme činnosť plánovania nákladov, zisťujeme, že plánovanie nákladov je neporovnateľne zložitejšie ako plánovanie výnosov, musí rešpektovať veľa čiastkových aspektov (ako je klasifikácia nákladov, ekonomická štruktúra podniku a pod.), čo je podmienené tým, že nestačí náklady zachytiť len na vstupe do podnikového transformačného systému, ale treba ich sledovať v celkovom priebehu vnútorným trasformačným procesom. Výnosy majú veľmi úzku väzbu na jednotlivé výkony, pretože v zásade vznikajú na výstupe. Naopak väzba nákladov na výkony je oveľa zložitejšia, nevzťahuje sa len k výkonom ako prvkom na výstupe, ale k celému procesu spotreby zdrojov na výkony.

Náklady, výnosy a výsledok hospodárenia podniku sú tokové veličiny. Ich plánovanie preto súvisí s určitým časovým intervalom. Spôsob plánovania týchto veličín ovplyvňujú rôzne prvky ako sú napr. charakter výrobkov, technologický proces, organizácia výroby, veľkosť podniku, zložitosť sortimentu a pod. Plán nákladov môže byť zostavený v zásade v dvoch podobách:

- plán nákladov sa zakladá na druhovom (ekonomickom) členení nákladov,
- plán nákladov sa zakladá na kalkulačnom (účelovom) členení nákladov.

V prvom prípade má plán vonkajšiu orientáciu, pretože náklady ako aj výnosy charakterizujú vzťah podniku k okoliu. V druhom prípade sa plán zakladá na vnútorných potrebách podnikového systému. Preto tento plán nemôže byť založený na druhovom členení nákladov, ale na členení účelovom. Výsledok z realizácie, ako celkom rozhodujúca položka výsledku hospodárenia podniku, je rozdiel medzi výnosmi z realizácie a úplnými vlastnými nákladmi realizovanej produkcie, pričom sa účelové členenie nákladov konkretizuje vo forme kalkulačného členenia. V trhovo riadenom podniku potreba optimalizovať zisk nutne vedie k tomu, že primárne sa určujú jednotkové náklady podľa výrobkov (skupín výrobkov) a režijné náklady podľa útvarov tak, aby bolo možné plánovať zisk z realizácie. Potom sa údaje plánu nákladov v kalkulačnom členení transformujú na plán nákladov v druhovom členení. Z dôvodu rôznych potrieb podniku môže dochádzať k protismernej transformácii nákladov:

- v prvom prípade sa transformuje druhové členenie nákladov na kalkulačné, a to z úrovne podniku do jeho vnútorných štruktúr,
- v druhom prípade sa naopak transformuje účelové (kalkulačné) členenie nákladov na druhové.

Pre podnik je však vždy rozhodujúce kalkulačné členenie, pretože je využívané pre vnútorné hodnotové riadenie. Aby bolo možné určiť plánovaný výsledok hospodárenia v plánovacom období, je potrebné upraviť výnosy a zmenu stavu nedokončenej výroby,

polotovarov vlastnej výroby a výrobkov. Tieto údaje nie je možné zabezpečiť pomocou druhového členenia nákladov, naopak sú viazané na kalkulačné členenie nákladov.

Vo väčšine našich podnikov je plán nákladov súčasťou finančného plánu (rozpočtu). Ten obsahuje plán výnosov, nákladov a zisku a iné plány. Plán výnosov, nákladov a zisku predstavuje väčšinou plánovú výsledovku podniku. Výpočty jeho položiek nadväzujú na ostatné časti plánu podniku (prevádzkové výnosy na plán odbytu, mzdy na plán miezd atď.) Požiadavkou efektívnosti podnikovej činnosti je realizovať plánovaný objem produkcie pri relatívne najnižších nákladoch. Stanovenie tohto minimálneho objemu nákladov na činnosť podniku, odkrývanie a využívanie rezerv podniku pri znižovaní nákladov je základnou úlohou plánovania nákladov. Plán nákladov vyjadruje a usmerňuje hodnotovú stránku činnosti podniku tým, že určí, koľko materiálu sa má spotrebovať na uskutočňovanie výkonov, koľko mzdových prostriedkov sa môže vynaložiť na splnenie plánovaných úloh a pod. Stáva sa súčasne nástrojom rozdelenia tržieb, ktoré podnik získa pri realizácii svojich výkonov. Na vypracovanie kvalifikovaného plánu nákladov treba urobiť dôkladný rozbor (analýzu) dosiahnutých výsledkov v predchádzajúcom období. Na základe toho a na základe prieskumu trhu a zhodnotenia konkrétnych možností podniku treba vypracovať viac variantov podnikateľských zámerov a opatrení na zlepšenie celej činnosti podniku. V pláne nákladov sa má zabezpečiť racionálne hospodárenie podniku, ktoré sa všeobecne vyjadruje zásadou hospodárnosti (úspornosť, účinnosť). Obidva varianty racionálneho hospodárenia predstavujú extrémne typy možných prístupov a obvykle sa budú prejavovať v rôznych kombináciách. Zásada úspornosti sa preferuje v podniku, kde existujú rezervy pri využívaní vložených prostriedkov a práce na výrobu daných výkonov. Zásada účinnosti sa preferuje zase v podniku, kedy využitie, výťažnosť existujúcich zdrojov prostriedkov a práce sa pohybujú v určitých hraniciach, sú teda obmedzené. Presadzovanie vyššej hospodárnosti sa musí zabezpečovať racionálnymi zmenami podmienok v nákladových procesoch, a to predovšetkým inováciami rôzneho stupňa.

Toto všetko má smerovať k zostaveniu optimálneho plánu nákladov. Kritériá (meradlá) optima sú mnohostranné a v rôznych podmienkach jednotlivých podnikov môžu mať rozličnú závažnosť. Všeobecne optimum výroby (činnosti) podniku možno vyjadriť dvoma spôsobmi:

a) minimum nákladov na jednotku produkcie
b) maximálna suma zisku.

Za optimálne kritériá môžeme zvoliť nielen minimálne celkové náklady na jednotku, ale aj minimá jednotlivých nákladových druhov alebo kalkulačných položiek. Závisí to od úrovne organizácie a kvality plánovania a evidencie. Na výber a úroveň optima o. i. vplýva aj konkrétna situácia na trhu, vzťah ponuky a dopytu, saturácia určitými výrobkami.

Optimum nákladov sa vyznačuje určitými znakmi:

- Každý výrobný proces so samostatne vykazovanými nákladmi má svoje optimum. Každý výrobok ho má v inom bode.
- Optimum nákladov je pri tom objeme produkcie, pri ktorom sa dosahujú najnižšie náklady na jednotku pri racionálnom využití výrobnej kapacity.
- Najnižšie náklady sa musia dosiahnuť pri riadnom zabezpečení výroby (ochranné pomôcky, dodržiavanie zákonných prestávok v práci a pod.).
- Optimum nákladov má variabilný charakter, lebo sa mení s objemom výroby a so zmenami výrobných podmienok.

METÓDY PLÁNOVANIA

Cieľom plánovania nákladov je dosiahnuť požadovaný výsledok medzi výnosmi podniku a nákladmi podniku pri súčasnom znižovaní nákladov. Preto plánovanie nákladov nie

je len pasívnym odrazom skutočnosti, ale aktívne na ňu pôsobí tak, že vytvára tlak na znižovanie nákladov vo všetkých oblastiach podnikovej činnosti.

Náklady môžeme plánovať v podstate pomocou dvoch skupín plánovacích metód:

a) **súhrnná (globálna)** rešpektuje základné vzťahy v ekonomike podniku, ktoré sa sledujú pomocou nákladových modelov (jednoduchého alebo zložitého), pomocou pyramídového modelu nákladových činiteľov alebo rozličných ukazovateľov rozložených do multiplikačných väzieb. Plán sa zostavuje za celý podnik a potom sa rozpisuje na jednotlivé vnútropodnikové útvary. Nevýhodou tohto spôsobu je, že údaje z ostatných častí podnikového plánu sa preberajú pasívne.
b) **rozpočtová** – zostaví sa plán pre jednotlivé hospodárske strediská a po vylúčení duplicít dostaneme plán za podnik. Je to presnejší spôsob zostavenia plánu ako predchádzajúci, ale je zložitý pri výpočte podielu komplexných nákladových druhov.

Rozdielny charakter jednotkových a režijných nákladov vyvoláva aj rozdielny spôsob ich plánovania. Pri **plánovaní (rozpočtovaní) priamych (jednotkových) nákladov** sa vychádza z plánovaného objemu a štruktúry výkonov (výrobkov, polotovarov, služieb), noriem spotreby výrobných činiteľov a ich cien. V praxi je možné priame náklady plánovať dvomi spôsobmi:[14]

- pri prvom spôsobe sa za hospodárske stredisko zodpovedné za úroveň priamych nákladov považuje útvar technickej prípravy výroby, preto sa priame náklady rozpočtujú v útvaroch predvýrobných etáp a vo výrobnom stredisku sa rozpočtujú len režijné náklady,
- pri druhom spôsobe sa priame náklady rozpočtujú vo výrobných strediskách a v útvaroch prípravy výroby, ak existujú ako samostatné hospodárske strediská, rozpočtujú sa len režijné náklady.

Plánovanie nepriamych režijných nákladov je zložitejšie. Pokiaľ je to možné, používajú sa technicky zdôvodnené normy alebo ukazovatele spotreby. Tak napr. odpisy určíme podľa počtu strojov v hospodárskom stredisku a platných odpisových noriem, spotrebu elektrickej energie pre pohon strojov podľa príkonu inštalovaných strojov, plánovaného časového fondu strojov, taríf a sadzieb za 1 kWh atď. Poväčšinou však vystačíme s globálnejšími spôsobmi výpočtu, pri ktorých vychádzame zo skúseností minulých rokov, zo znalostí nákladových funkcií určených regresnou a korelačnou analýzou, v ktorých používame ako nezávislé premenné (vzťahovú veličinu) nielen objem výroby, ale aj iné veličiny, napr. počet strojových hodín, množstvo spotrebovanej suroviny, objem miezd, často pre dielčie režijné položky používame rôzne veličiny. Používajú sa napr. variátory, čo sú čísla udávajúce, o koľko percent sa zvýšia náklady, ak sa zvýši výkon alebo iná vzťahová veličina o 1 percento. Režijné náklady sa teda určia pomocou rozpočtov zostavených za plánovacie obdobie podľa jednotlivých vnútropodnikových útvarov a potom sa priraďujú jednotlivým výrobkom podľa vhodnej zvolenej rozvrhovej základne a rozvrhovej prirážky alebo sadzby.

Znalosť priamych jednotkových nákladov a režijných nákladov umožňuje zostaviť kalkulácie výrobkov, ktoré sú hlavným nástrojom riadenia nákladov na jednotlivé výrobky. Hlavným nástrojom riadenia režijných nákladov je rozpočet, hlavným nástrojom riadenia priamych jednotkových nákladov sú predovšetkým kalkulácie, rozpočty, normy, normatívy a limity.

Zjednodušený tok informácií pri plánovaní nákladov môžeme znázorniť takto:

1 – Na základe plánu odbytu a predpokladaných predajných cien výrobkov sa určí plán tržieb.

[14] Schroll, R. - Soukupová, B. a kol.: Kontrola nákladov a kalkulácie v priemysle. SPN Bratislava 1992. s. 170 a nasl. ISBN 80-08-00356-1

2 – Plán odbytu determinuje spotrebu jednotlivých druhov materiálov, surovín, polotovarov, služieb, poddodávok, ktoré je možné určiť na základe noriem spotreby pre jednotlivé výrobky, ďalej sa určí potreba živej práce na vytvorenie výkonov určených na predaj. Tieto položky vyjadrujú zväčša priame náklady. Nakoľko na výrobu výrobkov je potrebné mimo materiálu a priamej práce spotrebovať aj podnikové produkčné faktory, ktoré priamo nesúvisia s danými výrobkami, je potrebné naplánovať aj spotrebu nákladov na jednotlivé režijné činnosti (správa podniku, odbyt a pod.).
3 – Celková spotreba týchto vyššie uvedených faktorov vyjadruje výšku plánovaných nákladov.
4 – Vzájomný vzťah, porovnanie plánu tržieb a plánu nákladov v globálnom ako aj v analytickom členení, vyjadruje dosiahnutú úroveň transformačného procesu podniku. Vyjadruje plánovanú výšku výsledku hospodárenia podniku, hospodárskeho strediska, útvaru, konkrétneho výkonu a pod.

ZÁVER

Protikladom plánovania je náhodné konanie, improvizovanie, pracovanie bez plánu. Odporcovia formalizovaného plánovania tvrdia, že plánovanie vedie skoro vždy k nadmernej pozornosti metódam jeho vytvárania a plánovanie sa tak stáva samoúčelným. Zároveň dodávajú, že niektoré ciele sa dajú dosiahnuť aj s minimálnym plánovaním. Naproti tomu obhajcovia plánovania upozorňujú, že v plánovacom proces vznikajú nové informácie, objavujú sa problémy a možnosti ich riešenia.

Ak si uvedomíme, že plánovanie pomáha podnikom vyhnúť sa v budúcnosti rôznym omylom, t.j. pomáha eliminovať riziká, prispôsobiť správanie podniku trhovým očakávaniam, otázka, prečo je nevyhnutné plánovať sa stáva zbytočnou. Na podčiarknutie významu plánovania môžeme ešte doplniť ďalšie dôležité fakty.
Podnik by mal plánovať, aby koordinoval svoje aktivity a pozeral sa do budúcnosti systematickou cestou, pretože perspektíva podniku do budúcnosti závisí od toho, ako sa dokáže pripraviť na nevyhnutné, ako sa dokáže zbaviť nežiaduceho a v konečnom dôsledku ako dokáže kontrolovať (riadiť) kontrolovateľné.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BREALEY, R.A. – MYERS, S.C.: Teorie a praxe firemních financí. Victoria Publishing, Praha 1992, s. 743. ISBN 80-85605-24-4.
FENDEKOVÁ, E. - KUFELOVÁ, I. - MIKUŠOVÁ, N.: Nákladová analýza efektívnosti výrobných stratégií firmy. In Medzinárodné vedecké dni 2008 : konkurencieschopnosť a ekonomický rast: európske a národné perspektívy - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2008. ISBN 978-80-552-0061-3, s. 1059-1065
FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. ASPI, Praha 2005. ISBN 80-7357-084-X.
FREIBERG, F.: Finanční controlling, Management Press, Praha 1996, s. 62. ISBN 80-85943-03-4.
GAJDOVÁ, D.:. Mikro a malé podniky v období súčasnej globálnej krízy. In Ekonomika, financie a manažment podniku III. : medzinárodná vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2851-1.
GAJDOVÁ, D.: Prístup a postoje vybraných mikro a malých podnikov ku kooperácii a tvorbe kooperačných väzieb. In EDAMBA 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2972-3, s. 149-156.

GAJDOVÁ, D.: Vplyv globálnej krízy na rozvoj malých podnikov vo vybranej oblasti služieb. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej v rámci podujatí k 70. výročiu založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 87-92.
GAJDOVÁ, D.: Združenia, horizontálne a vertikálne siete MSP. In Ekonomika, financie a manažment podniku II. : vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2008. ISBN 978-80-225-2628-9.
GAJDOVÁ, D.: Európska únia a malé podniky. In Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie II. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2885-6, s. 36 - 44.
HOFFMANN, W., NIEDERMAYR, R., RISAK, J.: Doplnění systému řízení controllingem. In: Eschenbach, R. a kol.: Controlling. CODEX Praha 2000, s. 27 – 31, ISBN 80-8596-386-8.
HORNGREN, CH., BHINAMI, A., FOSTER, G., DATAR, S.M: Management and Cost Accounting, Prentice Hall International, New Jersey 2005, ISBN 10-01314-953-80.
HORVÁTH & PARTNERS: Nová koncepce controllingu. Profess Consulting, Praha 2004, s. 52. ISBN 80-7259-002-2.
KRÁL, B. A KOL.: Manažerské účetnictví. Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-062-7.
KUFELOVÁ, I. - MIKUŠOVÁ, N.: Analýza procesu tvorby ceny počas životného cyklu výrobku. In Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky : 5. ročník - Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-812-2.
KUFELOVÁ, I. - MIKUŠOVÁ, N.: Motívy a podmienky cenovej diskriminácie v konkurenčnom prostredí. In Ekonomika, financie a manažment podniku II. : vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2008. ISBN 978-80-225-2628-9.
KUFELOVÁ, I.:. Analýza a hodnotenie prístupov v cenotvorbe, stanovenie cenovej hladiny a vplyv ekonomických procesov pri rozhodovaní o cene. In Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009 : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie - Bratislava : Katedra podnikovohospodárska FPM EU, 2009. ISBN 978-80-225-3738-5, s. 296-300.
KUPKOVIČ, M.: Náklady podniku. Komplexný pohľad na náklady. Bratislava: SPRINT vfra 1999, s. 32. ISBN 80-88848-50-4
MAŘÍK, M. a kol.: Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích. VŠE Praha 1996, s. 130. ISBN 80-7079-487-9
MATUŠOVIČ, M. - BALAJ, M.:. Diagnostika vybraných netradičných nástrojov zvyšovania výkonnosti podniku "Novej ekonomiky". In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací : sborník z mezinárodní vědecké konference pořádané pod heslem "Svět v pohybu" - Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze - Nakladatelství Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.
MATUŠOVIČ, M.: "Nová ekonomika" - diagnostika vybraných problémov podniku. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2007: zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2007. ISBN 978-80-225-2382-0.
MATUŠOVIČ, M.: Diagnostika podnikových procesov v oblasti duševného vlastníctva podniku. In Ekonomika, financie a manažment podniku I. : vedecká konferencia doktorandov - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2007. ISBN 978-80-225-2417-9.

MATUŠOVIČ, M.: Tendencie vývoja štruktúry výrobných faktorov v podnikaní. In Podnikanie a podnikateľské prostredie v Slovenskej republike: zborník z vedeckej konferencie. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. ISBN 80-225-2048-9, s. 111-115.
MIKUŠOVÁ, N. - DOMONKOS, T.:. Stanovenie rovnovážnej ceny v oligopolistickej trhovej štruktúre. In Využitie kvantitatívnych metód vo vedecko-výskumnej činnosti a v praxi IX Katedry operačného výskumu a ekonometrie FHI EU v Bratislave: zborník. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2759-0, s. 1-7.
MIKUŠOVÁ, Nora - KINTLER, Jakub. Dynamika strategických rozhodnutí. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2009: medzinárodná vedecká konferencia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2808-5.
RAJŇÁK,M.: Rozpočtovníctvo a rozpočty podniku. In:Kupkovič, M. a kol.: Kalkulácie a rozpočty. SPRINT, Bratislava 2002, s. 175. ISBN 80-88848-63-6.
Schroll, R. - Soukupová, B. a kol.: Kontrola nákladov a kalkulácie v priemysle. SPN Bratislava 1992. s. 170 a nasl. ISBN 80-08-00356-1
ŠÚBERTOVÁ, E. - GAJDOVÁ, D.: Analýza možných foriem kooperácie mikro a malých podnikov v Slovenskej republike. In MANEKO. Manažment a ekonomika podniku. - Bratislava: Ústav manažmentu STU v Bratislave, 2010. ISSN 1337-9488, 2010, roč. 2, č.1, s. 52-61.
ŠÚBERTOVÁ, E. et al.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 156 s. ISBN 978-80-225-2869-6.
ŠÚBERTOVÁ, E.: Analysis of entrepreneurial environment in the Slovak Republic - results of a research conducted on a selected group of small and medium - sized enterprises. In Scientific papers of the University of Pardubice: Series D, Faculty of Economics and Administration. - Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-234-1. ISSN 1211-555X, 2009, 15, s. 207-215.
ŠÚBERTOVÁ, Elena. Faktory ovlivňující nároky na počáteční kapitál. In Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. - Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 333-334.
ŠÚBERTOVÁ, E.: Prejavy hospodárskej krízy v malých a stredných podnikoch SR. In Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave - Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009. ISSN 0323-262X, 2009, roč. 38, č. 3, s. 412-421.
ŠÚBERTOVÁ, E.: Zahájení podnikatelské činnosti na Slovensku. In Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. - Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 93-98.
TAMENE, G. - MATUŠOVIČ, M.: Globálna ekonomika ako zdroj pokroku a inovácií. In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací: sborník z mezinárodní vědecké konference pořádané pod heslem "Svět v pohybu" - Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze - Nakladatelství Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.
TERRY, G.R. – FRANKLIN, S.G.: Les Pricipes du Management. Paris: Economica, 1986.
VOLLMUTH, H.J.: Controlling nový nástroj riadenia. Profess Consulting, Praha 1990, s. 25. ISBN 80-85235-54-4.

Tento príspevok je jedným z výstupov riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č. 1/0372/08 „Riadenie a prezentácia finančných procesov podnikov a holdingových zoskupení v trhovej konkurencii krajín EÚ“.

ZNALOSTNÁ KONVERZIA, ZNALOSTNÝ MANAŽMENT A INTELEKTUÁLNY KAPITÁL

KNOWLEDGE CONVERSION, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL

Igor Trávniček[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

knowledge, tacit knowledge, knowledge management, knowledge conversion, intellectual capital, intangible assets

JEL Klasifikácia

JEL: D83, G12, I29

ABSTRAKT

The purpose of this paper is to describe the issue of knowledge conversion, knowledge management and intellectual capital . In the first part we focused on description of knowledge management in general, we show two major tendencies in knowledge management and describe characteristics of Euro-American and Japan influence on manager's work with knowledge. Second part handles about creating knowledge within company, so called knowledge conversion and about the SECI model. Third part describes intellectual capital of a company and how it's created. The last part describes research ,how are Slovak organizations using knowledge, knowledge management in praxis.

ZNALOSTNÝ MANAŽMENT

Znalostný manažment patrí medzi moderné trendy manažmentu v súčasnosti. Je slovenským ekvivalentom pre anglické „knowledge management" a preto kľúčové slovo znalosť – znalostný musíme chápať v širšom význame ako rovnocenný pojem k slovu „knowledge". Podľa anglického prekladového slovníka znamená „knowledge" znalosť, ale aj poznanie, vedomosť a vzdelanie. Ak by sme chceli presne definovať znalostný manažment, narazili by sme na to, že existuje množstvo definícií, ktoré majú mnoho spoločného a zároveň obsahujú aj odlišnosti. Vo všeobecnosti je možné vidieť v tejto oblasti dve hlavné vývojové vetvy. Za kritický faktor odlišnosti pre toto členenie považujeme zameranie na informačné a znalostné technológie, explicitné znalosti, aplikáciu metód umelej inteligencie a pod. na jednej strane (označované ako tvrdý prístup, technologický prístup, kognitivistický prístup, západoeurópsky znalostný manažment, IT-Track) . Na druhej strane ide o zameranie na človeka, tvorbu a využívanie tacitných znalostí, skupinové riešenie problémov, riadenie znalostných pracovníkov, učenie a pod. (označované ako mäkký prístup, sociálne a komunikačné pojatie znalostného manažmentu, japonský znalostný manažment, People-Track). Technologický prístup sa prevažne orientuje na explicitné znalosti a prácu s nimi. Ide o využitie informačných technológii na tvorbu, kodifikáciu, uchovávanie a prenos znalostí, ktoré majú explicitný, objektívny charakter a teda môžu byť bez problémov

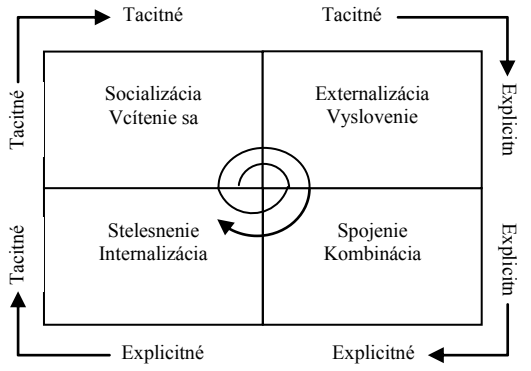
[1] - Ing. Igor Trávniček, travnicek.igor@gmail.com, interný doktorand, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Katedra Manažmentu, školiteľka doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.

vyjadrené, vlastnené a uchovávané v databázach. Sociálny prístup k znalostnému manažmentu sa sústreďuje takmer výhradne na zlepšenie efektivity podniku a dôraz kladie na tacitné znalostí a ich subjektívnu povahu. Založený je na Nonakovej a Takeuchiho tvorbe znalostí SECI pomocou kombinácie, internalizácie, socializácie a externalizácie. Tento systém je budovaný komplexne a súčasne na všetkých úrovniach riadenia. Nie je stanovený konkrétny pracovník, zodpovedný za tvorbu znalostí, tie vznikajú priebežne a na každej úrovni podniku. Pre zavádzanie takéhoto systému do podniku je dôležité zdôrazniť rolu stredného manažmentu, ktorý je naopak v koncepcii technologickej považovaný za prežitok. V japonskom ponímaní znalostného manažmentu práve stredný manažment pôsobí ako spojovateľ medzi víziou top manažmentu a realitou, s ktorou sa stretávajú línioví manažéri a ich pracovníci. Vo všeobecnosti sa predstavitelia znalostného manažmentu zhodujú na tom, že znalostný manažment predstavuje systematický prístup k tvorbe, uchovávaniu, šíreniu, zdieľaniu a aktívnemu využívaniu znalostí s cieľom zvýšiť výkon organizácie. Ide o prepojenie tých, čo vedia s tými, čo znalosti potrebujú a o konverziu znalostí v rámci organizácie. Pri štúdiu prác o znalostnom manažmente, jeho metódach, postupoch a aplikácii, sa môže čitateľovi často zdať, že ide o veci jemu dobre známe a niekedy až banálne. Kľúčom pre správnu aplikáciu znalostného manažmentu je práve preto systematický a dlhodobý prístup k práci so znalosťami. V ekonomickej praxi často predstavuje problém zdieľanie znalostí, ktorý spomínajú napríklad Davenport a Prusak: „Manažéri vo veľkých spoločnostiach vedia, ako často musia znovu objavovať koleso, teda riešiť tie isté problémy znova a znova, vynakladať dvojnásobné úsilie, kvôli tomu, že doteraz vytvorené riešenia neboli v rámci podniku zdieľané.“ Ďalším častým problémom býva, že naše poznatky, postoje, znalosti, ale aj spôsoby riešenia sú v nás tak hlboko zakorenené, že často ani neuvažujeme o tom, že by veci mohli byť inak, prípadne že by mali byť posudzované z iného hľadiska. Práve tento zdroj omylov môže byť oveľa nebezpečnejší ako potreba učiť sa na vlastných chybách alebo nezdieľanie poznatkov, nakoľko v tomto prípade vieme že „sme predsa všetko spravili správne, a veci aj tak nefungujú“. Ekonomické vedy nie sú v tomto smere žiadnou výnimkou, napríklad Peter Senge v úvode svojej knihy Piata disciplína manažmentu píše: „Už od detstva nám vštepujú, že každý problém si máme rozdeliť na menšie časti, že svet si máme rozkúskovať na jednotlivé fragmenty. To nám síce zdanlivo uľahčuje riešenie zložitých úloh, ale za vysokú cenu, ktorú si pri tom vôbec neuvedomujeme“. Senge tým naráža na následnú neschopnosť vidieť dôsledky svojich činov a stratu obrazu kompaktného celku. A práve preto tu zavádza pojem systémové myslenie ako schopnosť dívať sa na celok, nie na jednotlivé časti. Na veľmi zaujímavé a problémy spojené so znalosťami poukazujú vo svojich prácach Nonaka a Takeuchi. Ako ľudia vychovaní v odlišnej kultúre v porovnaní so západom, ovplyvnení východnými tradíciami a myslením vidia to, čo si západní manažéri na prvý pohľad ani nevšimnú, nakoľko je ďaleko ťažšie rozpoznať existenciu nového alternatívneho uhlu pohľadu v porovnaní s nájdením odlišností. V článku z roku 1991, zverejneného v Harvard Business Review Nonaka píše, že pohľad západných manažérov na organizáciu ako stroj na spracovanie informácií je hlboko zakorenený počnúc Frederickom Taylorom cez Herberta Simona. Podľa tohto názoru je jediná užitočná znalosť tá, ktorá je formálna a systematická – kvantifikovateľné, tvrdé dáta, kodifikované procedúry, univerzálne princípy. Kľúčový spôsob merania hodnoty novej znalosti je potom podobne tvrdý a kvantifikovateľný – zvýšená efektívnosť, zníženie nákladov zvýšená návratnosť investícií. V svojej knihe The knowledge creating company Nonaka a Takeuchi uvádzajú, že pri svojej výskumnej práci „objavili na západe silný sklon vnímať svet dichotomicky“. Táto intelektuálna tradícia je podľa nich vystopovateľná už od doby karteziánskeho dualizmu. Variant A je postavený proti Variantu B, z čoho vzniká A verzus B model. V západnej filozofii tento problém reflektujú diskusie o subjekte a objekte, tele a duši, racionalizme a empirizme, vedeckom manažmente a manažmente ľudských

vzťahov. Nebezpečenstvo potom autori vidia v podobnom prístupe k znalostiam. Mohol by vzniknúť model tacitné verzus explicitné znalosti, ktorý autori odmietajú a zdôrazňujú, že „tacitné a explicitné znalosti nepredstavujú opačné konce dichotómie, ale vzájomne komplementárne entity“. V rámci modelu konverzie znalostí tieto typy znalostí vzájomne medzi sebou pôsobia, môžu sa premieňať z jedného typu na druhý a výsledkom tejto interakcie je vytvorenie niečoho nového. Za hlavnú príčinu odlišnosti medzi východom a západom je považovaný rozdiel v intelektuálnom odkaze a tradícii Japonska a euro-americkej zóny. Zatiaľ čo západ skúma ľudské poznanie prostredníctvom filozofickej disciplíny gnozeológia (v anglosaskej literatúre epistemológia / noetika), japonská intelektuálna tradícia kladie dôraz na jednotu človeka a prírody, jednotu tela a mysle a na jednotu jednotlivca a ostatných. Súčasné japonské prístupy k znalostiam sú ovplyvnené najmä budhizmom, konfucionizmom a významnými myšlienkami západných filozofov. Tieto rozdiely sa odrážajú v odlišných prístupoch manažérov k tvorbe znalostí. Z gnozeologického hľadiska západ preferuje explicitné znalosti a z ontologického aspektu individualitu. Východný – japonský prístup má sklon zameriavať sa na skupinu a je tacitne orientovaný. Ďalšie špecifiká euro amerického prístupu predstavujú sila v externalizácii a kombinácii, dôraz na analýzu, jasné organizačné zámery, individuálna autonómia, nižšia redundancia informácií.

ZNALOSTNÁ KONVERZIA – MODEL SECI

Práca „The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation“ (Nonaka-Takeuchi, 1995) je typickým predstaviteľom prác znalostného manažmentu, zameraných na tvorbu nových a konverziu existujúcich znalostí v organizácii. Je jedným z najčastejšie citovaných diel v prácach autorov zaoberajúcich sa znalostným manažmentom. (napr. Bureš, 2007, Dalkir, 2005, Sveiby, 1997, Truneček, 2004). Prístup Nonaku a Takeuchiho vznikol na základe prípadových štúdií v Japonsku. Ide o model SECI (socializácia, externalizácia, kombinácia, internalizácia), zakladajúci sa na štyroch procesoch, vďaka ktorým sa vytvárajú znalosti v organizácii. Podľa Bureša „Model SECI sa objavil v roku 1991 a dosiahol uznanie ako užitočný a rigorózny prístup k popisovaniu spôsobov, ako môžu byť znalosti v organizáciách vytvárané, prenášané a znovu vytvárané.“ Tento model obsahuje dva typy znalostí (explicitné a tacitné), interakciu, tri úrovne sociálnej agregácie (individuálna, skupinová, kontextová) a štyri unikátne spôsoby vytvárania znalostí (socializácia, externalizácia, kombinácia, internalizácia) Znalosti sú v organizácii vytvárané interakciou medzi explicitnými a tacitnými znalosťami. Táto interakcia medzi znalosťami je označovaná ako „znalostná konverzia“ a rozlišuje znalosti z hľadiska kvality a kvantity.

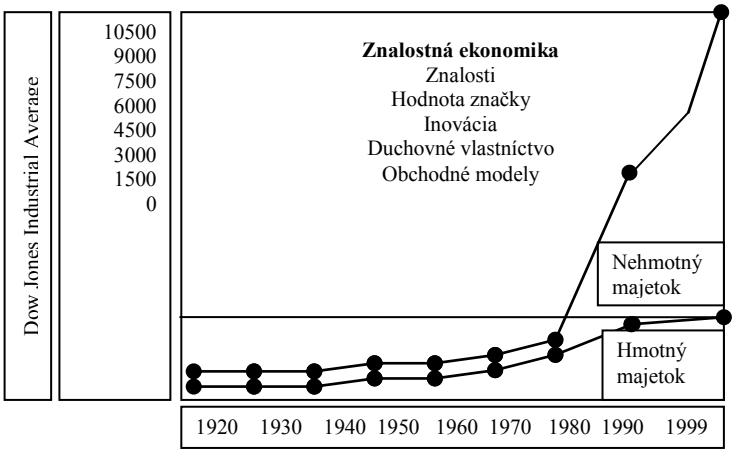


Obrázok 8, Znalostná konverzia (Nonaka-Takeuchi, 1995, s.71)

Socializácia predstavuje proces odovzdávania tacitných znalostí pomocou zdieľania skúseností. Tacitné znalosti sú ťažko vyjadriteľné a často časovo a priestorovo závislé, preto je možné ich šíriť len za pomoci tejto konverzie. Podľa Mládkovej „Typickým príkladom socializácie je učňovstvo. Učeň sa najprv učí remeslu pomocou slov, textu v učebnici, sledovaním majstra a praxe. Obvykle začína základnou terminológiou a pozoruje majstra. Potom postupne začína participovať na majstrovej činnosti, najprv pomáha s menej zložitými činnosťami a postupne prechádza na zložitejšie. Počas spoločnej práce začína krok za krokom preberať od majstra jeho tacitné znalosti.“
Externalizácia je proces artikulácie tacitnej znalosti na znalosť explicitnú, čo ju umožňuje kodifikovať a šíriť. Hlavným motívom pre túto činnosť je fakt, že v momente, keď sa nám podarí previesť tacitnú znalosť na explicitnú, sme s ňou schopní oveľa ľahšie pracovať. Dobrým nástrojom externalizácie je rozprávanie príbehov.
Kombinácia je premena explicitných znalostí do komplexnejších a zložitejších súborov. Explicitné znalosti sú zbierané, kombinované, upravované a spracovávané za účelom tvorby nových, explicitných znalostí.
Internalizácia predstavuje konverziu explicitných znalostí na znalosti tacitné, teda o ich zakorenenie v mysliach pracovníkov. Je založená na učení sa pracovníkov priamo počas výkonu ich práce.

INTELEKTUÁLNY KAPITÁL

Vo všeobecnosti pod pojmom intelektuálny kapitál autori zaoberajúci sa znalostným manažmentom rozumejú súhrn znalostí, ktoré má organizácia k dispozícii pre praktické využitie. Intelektuálny kapitál vytvára spolu s finančným kapitálom trhovú hodnotu organizácie. „O nehmotnom majetku sa často uvažuje ako o intelektuálnom kapitále, ktorý je definovaný ako suma znalostí, ktoré má organizácia k dispozícii a je schopná prakticky využiť. Nezahrňuje len znalosti, ale tiež schopnosti a ochotu pracovníkov tieto znalosti použiť pri práci k prospechu konkrétneho podniku.“ (Truneček) Tempo nárastu významu takto chápaných nehmotných aktív pre manažérov, ktorí hľadajú spôsob, ako zvýšiť hodnotu spravovaného majetku akcionárov pre investorov, ktorí sa snažia optimalizovať svoje investičné portfólia a rozumne investovať, pre reporting a kontroling, ktoré majú umožniť manažérom lepšie viesť spoločnosť, jednoznačne nezodpovedá tempu vývoja metodiky, ktorá nám ich umožňuje ohodnocovať a vykazovať. Účtovné pravidlá neumožňujú spoločnostiam kapitalizovať investície nehmotného majetku a vykazovať ich tak ako pri iných druhoch majetku. A práve toto je hlavným dôvodom pre rastúci rozdiel medzi trhovou hodnotou a finančnou informáciou. Finančné vyjadrenia sú nepostačujúce na správne posúdenie výkonnosti a hodnoty potenciálu dnešných spoločností, kde práve nehmotné aktíva predstavujú hlavný motor spoločností. Vývoj ukazuje, že trend nárastu podielu nehmotného (intelektuálneho) na celkovom majetku nastúpil v 80. rokoch 20. storočia a odvtedy geometricky narastá.



Obrázok 13, Podiel nehmotného a hmotného majetku, podľa Dow Jones Industrial Average (McElroy)

VÝSKUM ZAMERANÝ NA ZNALOSTNÝ MANAŽMENT V SLOVENSKÝCH PODNIKOCH

V období január 2009 až jún 2010 bol realizovaný vedecký výskum na náhodnej vzorke 238 podnikov pôsobiacich v Slovenskej republike, zameraný na znalostný manažment a prácu so znalosťami. Výskumná vzorka bola rozdelená nasledovne: 41% respondentov uviedlo ako primárnu aktivitu služby, 33% výrobu a 26% obchod. Podľa klasifikácie SK NACE boli najpočetnejšie zastúpenými odvetviami veľkoobchod a maloobchod, priemyselná výroba, finančné a poisťovacie činnosti, informácie a komunikácia a poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov, pričom však treba podotknúť, že každé odvetvie podľa tejto klasifikácie malo vo výskumnej vzorke svojich zástupcov. Vzorka obsahuje predovšetkým podniky so 100%-ným alebo väčšinovým slovenským vlastníctvom 67% . Čo sa týka právnej formy podnikov, v tejto vzorke sú zastúpené z 54% spoločnosti s ručením obmedzeným, 37% je akciových spoločností a 9% tvoria ostatné právne formy. Podniky do 50 zamestnancov tvorili polovicu prieskumnej vzorky, podniky s 51 až 500 zamestnancami 30% a 20% podnikov malo nad 500 zamestnancov. Až 32% respondentov uviedlo, že v rámci podniku realizujú vlastnú výskumnú a vývojovú činnosť. Cieľom tohto výskumu je pripraviť pôdu pre ďalšiu výskumnú činnosť v oblasti moderných manažérskych trendov a znalostného manažmentu. Výskum má za úlohu zmonitorovať aktuálnu situáciu v slovenských podnikoch, na jeho základe plánujeme druhú etapu výskumu, podrobnejšie monitorujúcu vybrané reprezentatívne podniky. Zber primárnych dát prebiehal a ešte stále prebieha v dvoch fázach. Prvá fáza je realizovaná prostredníctvom dotazníkov, distribuovaných osobne, poštou a elektronicky. Dotazník je taktiež dostupný online prostredníctvom špecializovanej služby spoločnosti Google. Dotazníková metóda bola zvolená z dôvodu pomerne ľahkého získania relatívne vysokého počtu údajov. Na základe spracovania prvotných údajov získaných prostredníctvom dotazníkového dopytovania v programe MS EXCEL budú pripravené podklady pre štruktúrované rozhovory s vybranými predstaviteľmi slovenských podnikov. Cieľom tejto fázy je získať primárne údaje od širokého spektra slovenských podnikov, overiť stanovené hypotézy a monitorovať stav práce so znalosťami a aplikáciu znalostného manažmentu v podnikoch v SR. Z dôvodu rozsahu tohto článku uvádzame len niektoré z výsledkov výskumu. Pri hypotéze o zavádzaní znalostného manažmentu v podniku v závislosti od podielu domáceho a zahraničného kapitálu sme predpokladali, že zahraničný

kapitál so sebou prináša aj zahraničné know-how pre prácu so znalosťami a implementáciu znalostného manažmentu v podniku. Táto hypotéza sa overila. Z celkového počtu 238 podnikov (bez ohľadu na podiel domáceho a zahraničného kapitálu) 13,41% uviedlo, že v ich organizácii je jednoznačne zavedený systém znalostného manažmentu, ak sme však vyčlenili podniky s podielom zahraničného kapitálu, tak sme zistili že znalostný manažment zaviedlo 21,79%. Znalosti predstavujú zdroj konkurenčnej výhody podľa 77,58% respondentov. 71,27% podnikov uvádza, že v ich podniku boli za posledné 2 roky zavedené nové systémy alebo technológie. Až 95% respondentov si myslí, že pracovníci v ich podniku sú dostatočne vybavení informačno-komunikačnými technológiami pre potreby svojej práce a 98,89% využíva v práci internet. 78,9% kladne odpovedá na otázku či absolvujú pracovníci v ich organizácii školenia (iné než zákonom predpísané) zamerané na zvýšenie ich pracovného potenciálu a výkonu a na otázku či sa ako riadiaci pracovníci snažia sledovať moderné trendy v oblasti manažmentu, prípadne vo funkčnej oblasti ktorá je prioritnou pre ich činnosť. 44,57% odpovedalo jednoznačne áno, 34,17% skôr áno, 16,71% skôr nie a len 4,55% jednoznačne nie. Predbežné výsledky naznačujú, že manažéri v slovenských podnikoch sa problematikou znalostí, znalostného manažmentu a jeho implementáciou zaoberajú, nakoľko vnímajú znalosti a znalostný manažment ako možný zdroj konkurenčnej výhody. Podniky jednoznačne modernizujú technológie, systémy a pracovné postupy a zároveň sa snažia pokryť rastúcu potrebu po pracovníkoch, ktorí vedia s nimi zaobchádzať. Investujú do moderného vybavenia a notebooky, mobilné telefóny, internet či e-mail predstavujú štandardné vybavenie v podnikoch pre zamestnancov, ktorí ich potrebujú. Jedným zo záverov, ku ktorým nás náš výskum priviedol je, že napriek tomu, že väčšina podnikov systém znalostného manažmentu ešte nezaviedla alebo nezaviedla úplne, vykazujú slovenské podniky pripravenosť takýto systém do svojej činnosti alebo niektorej z jej častí zaviesť, nakoľko sú spĺňané základné predpoklady na jeho zavedenie. Predovšetkým ide o ochotu a záujem manažmentu, dostatočný počet kvalifikovaných a vzdelaných pracovníkov a v neposlednom rade o potrebné vybavenie modernými IT technológiami.

ZÁVER

Cieľom tohto článku bolo predstaviť znalostný manažment, problematiku znalostnej konverzie, intelektuálny kapitál a výskum, ktorý v tejto súvislosti autor realizuje na pôde EU Bratislava. Taktiež sme spomenuli vybrané a relatívne časté problémy, s ktorými sa stretávame pri práci manažérov so znalosťami, vybrané rozdiely medzi východným a západným prístupom k tvorbe znalostí medzi a pravdepodobné odôvodnenia týchto rozdielov. Súčasťou článku sú tiež niektoré aspekty výskumnej činnosti autora. Výskum jednoznačne potvrdzuje, že téma znalostí a znalostného manažmentu je pre Slovensko nanajvýš aktuálna a v pozornosti manažérov a taktiež to, že slovenské podniky sú z veľkej časti pripravené na znalostné výzvy.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BUREŠ, V. 2007. Znalostní management a proces jeho zavádení. Praha: Grada Publishing, 2007. 216s. ISBN 978-80-247-1978-8

DAUM, J. 2001. The new FASB rules for reporting on Intangible Asset - The U.S. versus the European way. [online] November 2001 [cit. 2010.01.15] Dostupné na internete: http://www.juergendaum.com/news/11_10_2001.htm

DAVENPORT, T. H. – Prusak, L. 2000. Working Knowledge. 2. vydanie. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 240s. ISBN 1-57851-301-4

MCELROY, M. 2002. The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation. Oxford: Butterworth-Heineman, 2002. 208s. ISBN 0750676086
MLÁDKOVÁ, L. 2003. Vztah tacitní a explicitní znalosti. In Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2003 : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave pri príležitosti 50. výročia jej založenia. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2003. ISBN 80-225-1759-3, s. 90-94
NONAKA, I. 2008. The Knowledge-creating Company. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. 64s. ISBN 1422179745 (reprint z Harvard Business Review, 1991)
NONAKA, I. – TAKEUCHI, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 1991. 304s. ISBN 0-19-509269-4
KELEMEN, J. 2007. Pozvanie do znalostnej spoločnosti. Bratislava: Iura Edition, 2007. 265s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-149-1
SENGE, P., M. 1995. Piata disciplína manažmentu. Bratislava: Vydavateľstvo Open Windows, 1995. 420s. ISBN 80-85741-10-5
TRUNEČEK, J. 2004. Management znalostí. Praha: C.H. Beck, 2004. 131s. ISBN 80-7179-884-3

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5

Názov príspevku: Vplyv globálnej finančnej krízy na podnikateľskú sféru a komerčné banky v SR

Name of the title in English: Impact of global financial crises on business sphere and commercial banks in SR

Meno autora: Ľuboš Trunkvalter[1]

Kľúčové slová: finančná kríza, podnikateľský sektor, bankový sektor

Key words: financial crises, business sector, bank sector

JEL klasifikácia: G01

ABSTRAKT: Prieskum, ktorý realizovala Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS) a denníkom SME[2] hovorí: „Sprísnenie podmienok poskytovania úverov bánk sa prejavilo v tom, že 55 % podnikateľov pociťuje v súčasnosti zhoršenie prístupu k finančným zdrojom.“ Toto je jasným obrazom vplyvu finančnej krízy, preto je dôležité poznať príčiny jej vzniku a dopady tak na bankový sektor ako aj na podnikateľskú sféru.

ABSTRACT: Research realized by Slovak business alliance (PAS) together with SME says: „Tightened conditions of loans approval of banks reasoned in, that 55% of businessman feels worsened access to financial resources“. This is a clear impact of financial crises and the reason for knowledge of reason for arising of crises and its impact on bank sector and also for the business sphere.

[1] Ing. Ľuboš Trunkvalter, lubos.trunkvalter@gmail.com, školiteľ: Prof. Ing. Jozef Kráľovič, Csc., katedra podnikových financií

[2] Výsledky prieskumu o dopadoch svetovej finančnej krízy na podnikanie v SR, 03.01.2010, Bratislava, =zsledkhttp://www.alianciapas.sk/menu_projekty_kriza_prieskum_2008.htm

Úvod

„Contemnet rivulos, cum coeperit haurire de fontibus“
(Pohrdne potokmi, keď začne piť priamo z prameňov)
Hieronymus

Ratingové modely v súčasnosti zohrávajú nezastupiteľnú úlohu. Exaktne stanovený rating ako výstup z ratingového modelu je nositeľom širokej bázy informácii ktorá výrazne ovplyvňuje manažérske rozhodnutia na všetkých úrovniach podniku. Znalosť ratingovej koncepcie banky môže pomôcť podnikom optimalizovať ich náklady na kapitál, znalosť ratingov svojich dodávateľov a odberateľov môže výrazne ovplyvniť dodávateľsko - odberateľskú štruktúru (postupným vypustením dodávateľov/odberateľov so slabými ratingmi, ktoré zároveň ovplyvňujú aj inkasá a splatnosti podnikových pozícii voči týmto subjektom – u odberateľa so slabým ratingom bude podnik vyžadovať skoršiu splatnosť ako u odberateľa s ratingom silným, a naopak u dodávateľa so slabým ratingom má podnik vyššiu vyjednávaciu silu aby presadil dlhšiu splatnosť).

Na druhej strane hrá rating nezastupiteľnú úlohu v procese prejednávania každej jednotlivej žiadosti o úver v banke. Hodnotenie úverovej spôsobilosti pomáha stanoviť, či potenciálny dlžník bude schopný plniť svoje záväzky voči banke vyplývajúce z úverovej zmluvy. Úverová analýza zahŕňa identifikovanie a zhodnotenie všetkých zdrojov rizík úveru, ktoré vznikajú zo strany žiadateľa počas trvania úverového vzťahu. Úverové analýzy sa neobmedzujú len na skúmanie finančných charakteristík podniku, ale vyžadujú si širší rámec zahŕňajúci taktiež podrobnú analýzu nefinančných faktorov, ktoré ovplyvňujú činnosť podniku bez ohľadu na charakter jeho finančnej situácie.

Prieskum, ktorý realizovala Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS) a denníkom SME[3] hovorí: „Sprísnenie podmienok poskytovania úverov bánk sa prejavili v tom, že 55 % podnikateľov pociťuje v súčasnosti zhoršenie prístupu k finančným zdrojom.“ Toto je jasným obrazom súčasnej situácie na bankovom trhu, na ktorom banky stanovili presné pravidlá úverovania na báze ratingu klienta, preto je v súčasnosti nevyhnutnosťou podnikov tieto modely poznať, rozumieť im a usmerňovať svoje podnik. výsledky tak, aby sa nikdy nedostali do „neinvestičného“ pásma banky.

[3] Výsledky prieskumu o dopadoch svetovej finančnej krízy na podnikanie v SR, 03.01.2010, Bratislava, =zsledkhttp://www.alianciapas.sk/menu_projekty_kriza_prieskum_2008.htm

1. Vplyv svetovej finančnej krízy:

a) celosvetový bankový sektor

Priebeh finančnej krízy v bankovom sektore môžeme sledovať na obrázku nižšie (viď obrázok č.1). Prvou otázkou v súvislosti s touto krízou je otázka: Čo bolo jej príčinou?. Väčšina médií a ekonómov sa zhodlo, že na prvopočiatku bola kríza bankového sektora v USA (poskytovanie hypotekárnych úverov segmentom na trhu s vysokým rizikovým profilom). Avšak bolo tomu naozaj tak? Bola hypotekárna kríza naozaj príčinou alebo dôsledkom krízy?

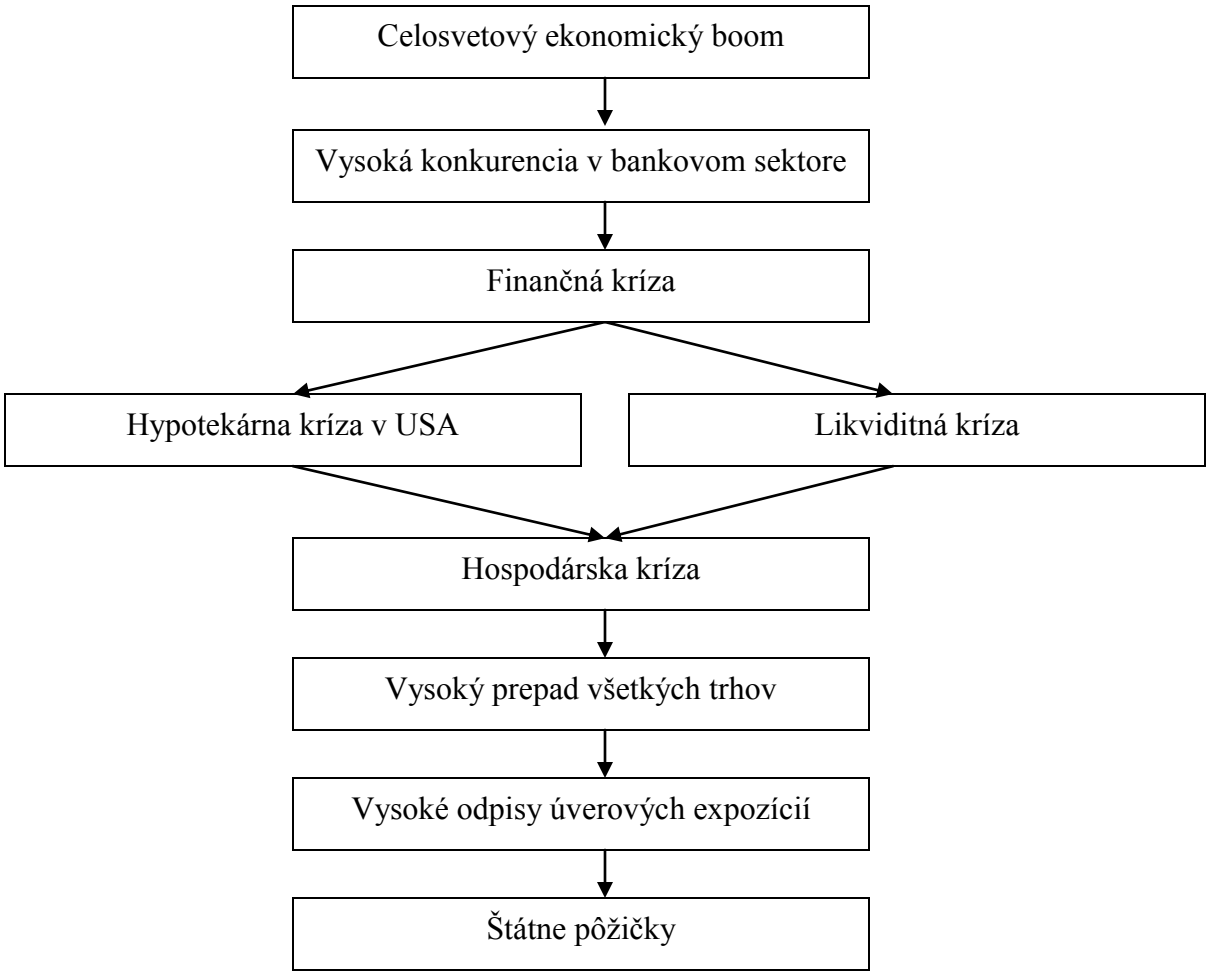
Odpoveď na tieto otázky treba hľadať v analýze trhov spred finančnej krízy. Faktom je, že pred krízou rástli všetky segmenty svetových trhov v rozsahu cca. 20-30% ročne. Na trhoch sa začali presadzovať psychologické faktory (najmä fakt, že firmy s cieľom maximalizácie zisku prognózovali stabilný rast trhu a tak uprednostňovali, čo najvyšší okamžitý nákup vstupov tak aby dosiahli maximálny možný stav zásob vstupov). Toto spôsobilo vysoké požiadavky na financovanie predovšetkým z úverových zdrojov. V podstate ani nešlo o financovanie reálnej potreby firiem ale o špekulatívny nákup vstupov pri predpoklade nekonečného rastu trhov.

Veľký dopyt po bankových zdrojoch spôsobil ohromný nárast konkurencie v bankovom sektore a veľký pokles cien úverových zdrojov. Avšak bankový sektor nedokázal zo svojich zdrojov utiahnuť tento celosvetový nárast trhov a musel si začať požičiavať na peňažnom trhu najmä od veľkých nadnárodných spoločností, ktoré požičiavali finančné prostriedky na obdobie 3 mesiacov. Problémom však bolo že v bankách sa výrazne zhoršoval rizikový profil portfólia a peňažné prostriedky získané na 3 mesiace požičiavali vo veľkom na 30 ročné hypotéky. Po páde trhov však tieto nadnárodné spoločnosti začali vnímať rizikovosť svojich pôžičiek do bánk a po páde banky Lehman Brothers zastavili tieto pôžičky a požadovali splatenie existujúcich. Toto však nebolo možné vzhľadom k vysokým negatívnym pracovným kapitálom v bankovom sektore a tak boli reálne iba 3 cesty:

a) celkový kolaps bankového sektora
b) vydanie peňazí centrálnymi bankami následná inflácia
c) štátne pôžičky

T.j. z uvedeného sa dá skonštatovať, že hypotekárna kríza v USA nebola príčinou finančnej krízy, ale jej dôsledkom a že **skutočnou príčinou bola** v podnikateľských sférach tak zanedbávaná a podceňovaná **LIKVIDITA** (t.j. jednoducho povedané nemôžem niekomu požičať finančné prostriedky na 30 rokov, keď ja ich mám požičané na 3 mesiace).

Obrázok č.1: Priebeh finančnej krízy



b) bankový sektor v SR

V SR mal priebeh finančnej krízy v bankovom sektore odlišný priebeh. Totižto banky pôsobiace na Slovensku sa nestretli s likviditnou krízou z dvoch dôvodov:

1) Banky mali dostatok likvidity už pred zavedením eura
2) Zavedením eura sa „naliala“ do bankového sektora dodatočná likvidita

Z tohto dôvodu bankový sektor v SR začal vnímať vplyvy finančnej krízy až oneskorene – dokonca ešte v 03/2009 sa tvrdilo, že finančná kríza Slovensko obíde

a nebude mať na jeho ekonomiku výraznejší vplyv. Avšak slovenské banky začali finančnú krízu pociťovať nepriamo ako dôsledok hospodárskej krízy t.j. po prepade svetových trhov v objeme 20-60% v závislosti od odvetvia výrazne vzrástol rizikový profil portfólia bánk a začali výrazne rásť nesplácané úvery, ku ktorým bolo nutné začať tvoriť opravné položky resp. ich odpisovať.

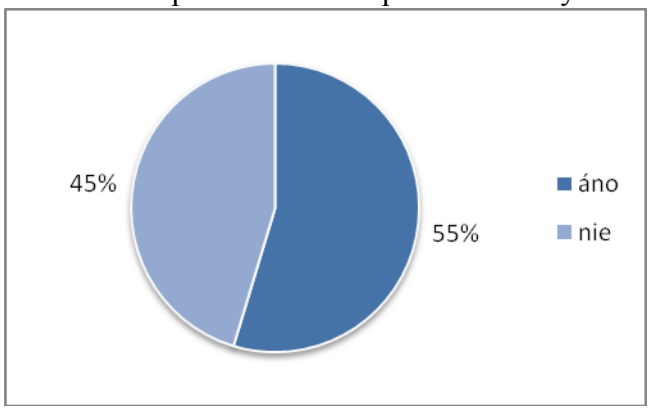
Dôsledkom bolo:

a) zhoršenie dostupnosti úverových zdrojov. Zo štúdie ECB[4] vyplýva, že kým v 1. polroku 2009 zhruba 77 % malých a stredných firiem získalo úver od banky v plnej výške, v druhej polovici roka už tento počet klesol na 75 %. A naopak, pribudli zamietnuté úvery.

Spomedzi jednotlivých krajín sa počet odmietnutých úverov v 2. polroku 2009 oproti predchádzajúcim šiestim mesiacom v Nemecku zvýšil zo 6 % na 15 % a v Taliansku, ktoré je treťou najväčšou ekonomikou eurozóny, stúpol z 9 % na 18 %. Najhoršia situácia je v Španielsku, kde banky v druhom polroku 2009 zamietli 25 % úverov. Len vo Francúzsku sa situácia zlepšila a počet zamietnutých úverov klesol z 12 % na 7 %

V rámci SR z výsledkov prieskumu o dopadoch svetovej finančnej krízy na podnikanie v SR realizovanej Podnikateľskou alianciou Slovenska (23-30.10.2008)[5] vyplýva, že na otázku: Zhoršila sa podľa Vás dostupnosť finančných zdrojov? Odpovedalo 203 respondentov nasledovne:

Graf 3: Zhoršila sa podľa Vás dostupnosť finančných zdrojov?

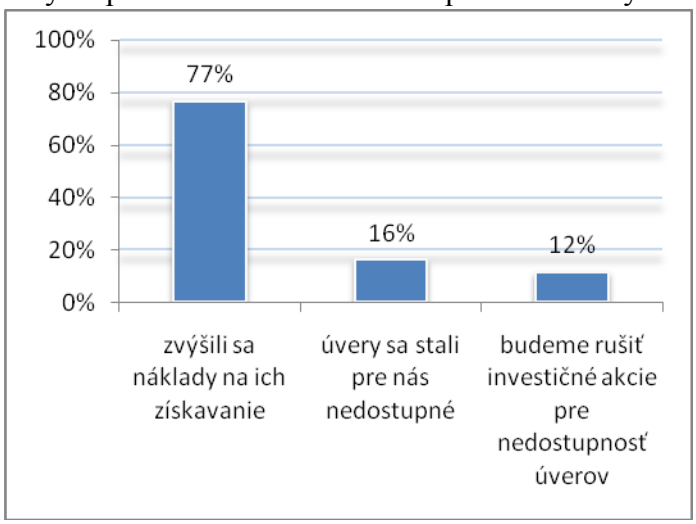


[4] http://ekonomika.sme.sk/c/5245804/male-a-stredne-firmy-v-eurozone-maju-problemy-pri-ziskavani-uverov.html#ixzz0snVAPkFu; 03.07.2010

[5] www.sme.sk/vydania/20081031/photo/eko.doc; 03.07.2010

Zo 111 respondentov, ktorí pociťujú zhoršenie dostupnosti finančných zdrojov (odpovedali na otázku odpoveďou „áno“), 85 (77%) bližšie špecifikovalo, že vnímajú zvýšenie nákladov na ich získavanie, 18 (16%) tvrdí, že „úvery sa stali pre nás nedostupné“ a 13 (12%) hovorí o nutnosti „rušiť investičné akcie pre nedostupnosť úverov“.

Graf 4: Akým spôsobom sa zhoršila dostupnosť finančných zdrojov?



b) nárast cien úverových zdrojov ako zreálnenie ich cien nakoľko pred krízou konkurenčný boj stlačil ich cenu na úroveň nulovej rentabilnosti. Celkovo sa marže bánk na korporátnych úveroch počas krízy zvýšili o 30 až 100 bázických bodov pri rovnosti ratingu klient pred a po kríze. Výraznejší nárast banka samozrejme uplatnila, keď sa spoločnosti ešte aj zhoršil rating v dôsledku finančnej krízy.

Súhrnný vplyv na korporátny sektor zo strany bankového sektora:

1. Vplyv odvetvia – každá banka zadefinovala okruh odvetví ktoré nechce dočasne úverovať alebo s výraznými obmedzeniami. Najväčší dopad sa odzrkadlil na nasledovných odvetviach:

Odvetvie	Vplyv krízy	Dôvod vplyvu
Nákladná doprava	Nefinancuje sa	Prepad trhu o cca. 50%, výrazná leasingová zadĺženosť spoločností, nesplácanie leasingov, predpoklad zániku 50-60% firiem

Developerstvo	Výrazne obmedzenia financovania: Nefinancuje sa developing pozemkov Office a byty – nevyhnutný 40% pre-sale resp. pre-lease a 40% vlastných zdrojov	Pokles kúpyschopnosti a špekulačných nákupov vplyvom fin. krízy, pokles dopytu, významné obligo bánk v dostavaných a nepredaných projektoch
Strojárstvo	Významné obmedzenia financovania 100% zabezpečenie	Zostatok trhu zastavil investície aj obnovovacie pokles trhu o 50%
Textilný priemysel	Nefinancuje sa	Zlé finančné výsledky už pred krízou, nekonkurencieschopnosť s Ázijskou produkciou
Stavebníctvo	Zastavenie dlhodobých záruk bez 100% cash-collateralov	Pokles trhu o cca. 40%, nedobytné pohľadávky u developerov
Hotelierstvo	Nefinancuje sa	Aktuálne priemerná obsadenosť hotelov na 20-30%

2. Vplyv ratingu – väčšina bánk si zadefinovala nielen odvetvia ale aj segmenty klientov podľa dosiahnutého ratingu, ktorých chce a ktorých nechce financovať

Rating	Vplyv krízy	Dôvod vplyvu
3 najhoršie	Nefinancujú sa	Najviac rizikový klienti

c) na podnikateľskú sféru

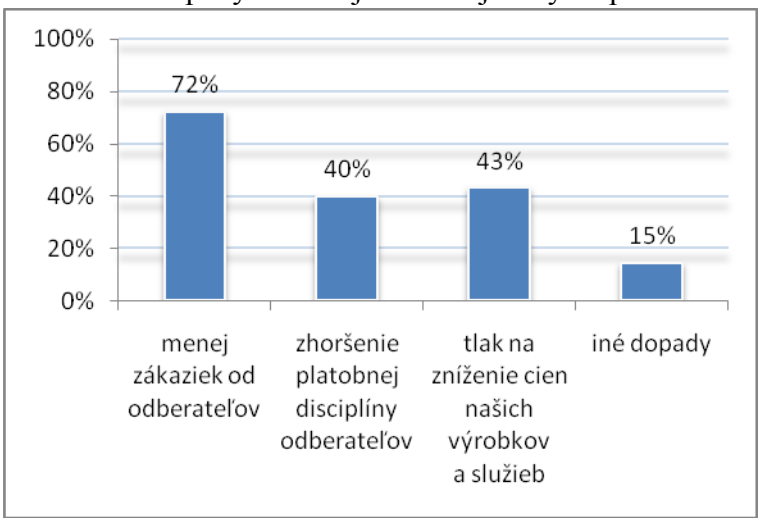
Na základe predchádzajúcej analýzy môžeme potom presne determinovať, ktoré spoločnosti začali pociťovať nedostupnosť úverových zdrojov. A teda si teraz môžeme vydefinovať celkový vplyv finančnej krízy na podnikateľskú sféru.

V rámci SR z výsledkov prieskumu o dopadoch svetovej finančnej krízy na podnikanie v SR realizovanej Podnikateľskou alianciou Slovenska (23-30.10.2008)[6]

[6] www.sme.sk/vydania/20081031/photo/eko.doc; 03.07.2010

vyplýva, že na otázku: Aké sú konkrétne dopady svetovej finančnej krízy na vaše podnikanie? Odpovedalo 203 respondentov nasledovne:

Graf 2: Konkrétne dopady svetovej finančnej krízy na podnikanie

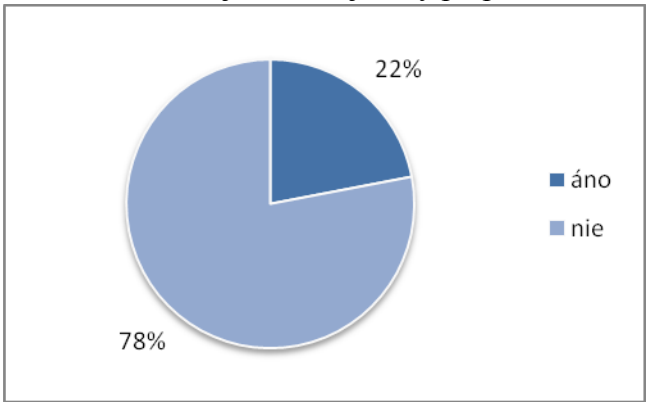


Prakticky každé odvetvie v priebehu finančnej krízy zaznamenalo prepad v rozmedzí od 20-60%. Druhý problém, ktorý vyzdvihla práve finančná kríza bol dlhotrvajúci problém likvidity na slovenskom trhu, kde cca. 60-70% úverovaných subjektov bankami vykazuje negatívny pracovný kapitál. Firmy sa pred krízou príliš spoliehali na platobnú disciplínu svojich odberateľov a aj z tohto dôvodu sa nebáli investovať dodávateľské zdroje do dlhodobých investícii. Avšak kríza priniesla aj výrazné zhoršenie platobnej disciplíny ich odberateľov a na druhej strane oveľa väčší tlak dodávateľov na lehoty splatnosti, čo pramenilo do neschopnosti hradiť si svoje záväzky, čo častokrát viedlo k následným exekúciám a zánikom spoločností.

Dôsledky dopadu finančnej krízy:

a) prepúšťanie – na otázku: Plánujete v dôsledku finančnej krízy prepúšťanie zamestnancov v roku 2008 odpovedalo 203 firiem nasledovne:

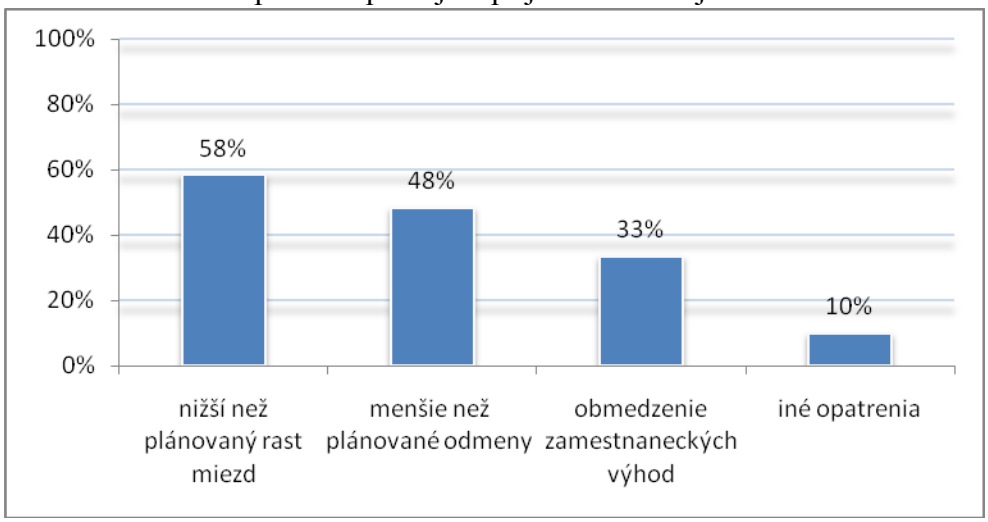
Graf 5: Plánujete v dôsledku svetovej finančnej krízy prepúšťanie zamestnancov?



Dnes už prakticky vieme, že problematika prepúšťania sa v rámci finančnej krízy dotkla každej spoločnosti. Každá spoločnosť musela prispôsobiť svoje náklady 20-60% výpadku tržieb, čo sa jednoducho nemohlo zaobísť bez prepúšťania.

b) ďalšie dopady v rámci mzdovej politiky

Graf 7: Aké opatrenia plánujete prijať v mzdovej oblasti?

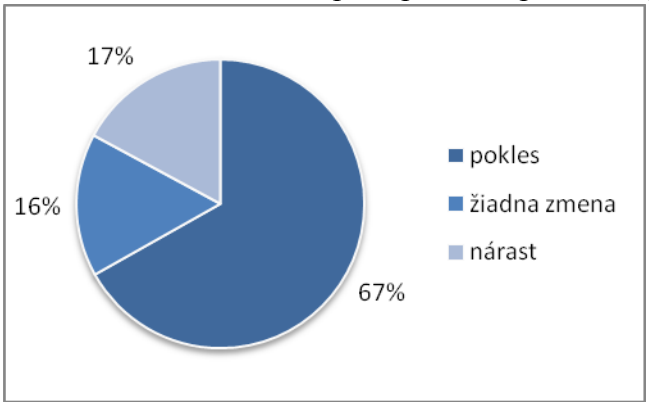


Väčšina firiem okamžite pristúpila k zastaveniu prijímania zamestnancov, redukovala náklady na služobné cesty, obmedzila zamestnanecké benefity, zrušila prémie pre zamestnancov a zastavila zvyšovanie platov.

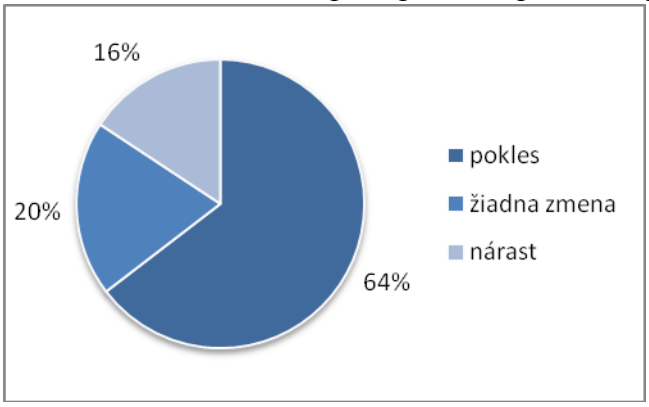
<u>Výsledný dopad na finančné výsledky podnikov</u>:

Keď sa na konci roka 2008 vyjadrovali podnikateľské subjekty k dopadom finančnej krízy na svoje finančné výsledky ich názory boli nasledovné:

Graf 8: Očakávaná zmena tržieb oproti pôvodne plánovanej úrovni



Graf 9: Očakávaná zmena zisku oproti pôvodne plánovanej úrovni



Dnes sa dá skonštatovať, že sa bohužiaľ táto optimistická prognóza nenaplnila a že firmy bojovali s 20-60% poklesom tržieb, čo spôsobilo že väčšina podnikov v roku 2009 bojovala so stratou a nie so ziskom.

Záver

Až pochopenie dôvodov vzniku finančnej krízy nám môže pomôcť do budúcna uváženými krokmi predísť vzniku kríz ďalších. Avšak ekonómovia sa zhodujú vo fakte že podobné krízy sa budú opakovať a naviac sú aj nevyhnutné, nakoľko trh sa nevie iným spôsobom ozdraviť a očistiť o „slabé jedince“ ako práve prostredníctvom finančnej krízy. Dúfam, že sa týmto článkom dokázalo poukázať na fakt že za príčinami krízy netreba hľadať USA, ale naopak príčinu väčšiny problémov v ekonomike – LIKVIDITU. Totižto jednoduchá úvaha o tom, že požičané peniaze na mesiac nemôžem investovať na dlhšie ako na mesiac inak nebudem môcť pôžičku splatiť sa v podnikateľskej sfére akoby

strácala (čoho dôkazom je podkapitalizovanosť cca. 90% podnikov v SR) Avšak finančná kríza vyzdvihla práve túto stránku podnikania – vyplavením prvotnej a druhotnej platobnej neschopnosti.

Bankový sektor na Slovensku táto likvidná kríza obišla nakoľko SR práve v tomto okamihu príjmalo EURO a tým pádom bola do ekonomiky naliata prebytočná „vankúšová“ likvidita z domácností. Avšak hospodárska kríza sa už bankového sektora dotkla cez zvýšenú neschopnosť podnikov splácať úverovú zaťaženosť. Pristúpili k sprísneniu úverových politík, čo sa dotklo samotnej podnikateľskej sféry.

Podnikateľský sektor nakoľko nepoznal detailne sprísnenie úverových politík jednotlivých bánk začal byť do určitej miery schizofrenický – 5O% podnikateľov tvrdilo že nepociťujú zhoršený prístup k úverov a 50% tvrdilo pravý opak. Kde je teda pravda? Podnikateľ s dobrými finančnými výsledkami zhoršený prístup nepociťoval, avšak poväčšine podnikateľské subjekty ktoré nemali rezervy nakoľko boli hlboko podkapitalizované nedokázali splácať svoje záväzky začali byť polehotní a situáciu chceli riešiť novými bankovými úvermi, avšak zabudli že predmetom úveru nie je zaplatenie polehotných záväzkov ale naopak financovanie rastu cez pohľadávky a zásoby a tak nové úvery nedostali. A to boli tie subjekty ktoré vo výraznej miere pociťovali zhoršený prístup k úverovým zdrojom.

Záverom by som chcel upozorniť na fakt, že ak by sa podnikateľské subjekty hlbšie zaujímali o ratingové modely ich financujúcich bánk a podnikali by podľa nich tak v čase prosperity by si efektívne vedeli minimalizovať úrokové náklady a naopak v čase krízy by nemali problém so získaním novým úverových zdrojov.

Použitá literatúra:

1. Výsledky prieskumu o dopadoch svetovej finančnej krízy na podnikanie v SR, 03.01.2010, Bratislava, =zsledkhttp://www.alianciapas.sk/menu_projekty_kriza_prieskum_2008.htm
2. http://ekonomika.sme.sk/c/5245804/male-a-stredne-firmy-v-eurozone-maju-problemy-pri-ziskavani-uverov.html#ixzz0snVAPkFu; 03.07.2010
3. www.sme.sk/vydania/20081031/photo/eko.doc; 03.07.2010

CHARAKTERISTIKA, ZAMERANIE A PRAX KONTROLNEJ ČINNOSTI MANAŽÉROV

CHARACTER, SCOPE AND PRACTICE OF MANAGERS CONTROL FUNCTION

Miroslav Uhliar[1], Jan Kráčmar[2]

KEY WORDS

control, managers, type of control, control information, resources of control information

JEL: M20

ABSTRACT

Control activities have an important share in the work of managers. The article Character, Scope and Practice of Managerial Control Functions describes the experience of implementing the managerial control functions in the questioned companies doing business in Slovak Republic. The opinions of managers regarding the percentage of the control activities on their overall work experience and the practice with the feed-forward control are presented in the article, including the concurrent control and feedback control as well. The article also points out on the current status and significance of the focus areas of control as well as resources and ways of obtaining information for the managerial control execution.

ÚVOD

Významnú časť práce manažérov tvorí vykonávanie kontroly. Akákoľvek činnosť či rozhodnutia manažérov musia byť realizované so zreteľom na príslušnú súvisiacu kontrolu. Manažéri vykonávajú rôzne druhy kontrol. Každý však realizuje kontrolnú činnosť podľa svojich osobných skúseností a preferencií. Niekoľko zistení z realizovaného prieskumu o praxi realizácie kontrolných činností manažérmi prezentujeme aj v tomto príspevku.

Kontrolu možno charakterizovať rôzne. Kontrola je jednou zo základných manažérskych funkcií, je nevyhnutná na všetkých úrovniach riadenia. Jej poslaním je včasné a hospodárne zistenie, rozbor a prijatie záverov k odchýlkam, ktoré v riadenom procese charakterizujú rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou.[3] Komplexnejšie je možné kontrolu charakterizovať napr. takto: „kontrola predstavuje cieľavedomé hodnotenie javov a procesov v riadenom systéme s cieľom prispieť k dynamickej rovnováhe kontrolovaného systému alebo jeho jednotlivých prvkov.

[1] Ing. Miroslav Uhliar, miro.uhliar@gmail.com, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 75%

[2] Doc. Ing. Jan Kráčmar, CSc., jan.kracmar@dec.euba.sk, Katedra manažmentu, autorský podiel 25%

[3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., Management. Olomouc : Rubico, 2001, s. 175

Zameriava sa na včasné zhodnotenie (meranie) kvantity a kvality priebežných a konečných výsledkov.[4]

Podiel kontroly na celkovej práci manažérov

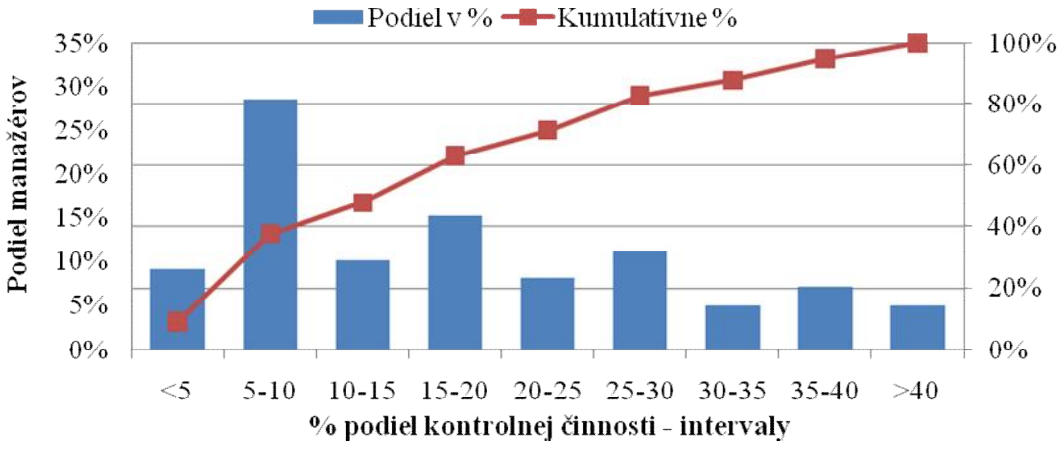
Ako už bolo povedané významnú časť práce manažérov tvoria kontrolné činnosti. Uvedené tvrdenie dokladuje analýza odpovedí 392 manažérov z realizovaného prieskumu v rokoch 2008 a 2009. Podrobné výsledky zobrazuje nižšie uvedená tabuľka a graf.

Tab. č. 1: Percentuálne intervaly odpovedí manažérov na otázku podielu kontrolných činností na ich celkovej práci

Interval podielu v %	*Početnosť*	*Podiel v %*	*Kumulatívne %*
<5	36	9.18	9.18
5-10	112	28.57	37.76
10-15	40	10.20	47.96
15-20	60	15.31	63.27
20-25	32	8.16	71.43
25-30	44	11.22	82.65
30-35	20	5.10	87.76
35-40	28	7.14	94.90
>40	20	5.10	100.00
Spolu	392	100.00	x

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 1: Podiel kontrolnej činnosti manažérov na ich celkovej práci



Zdroj: vlastné spracovanie

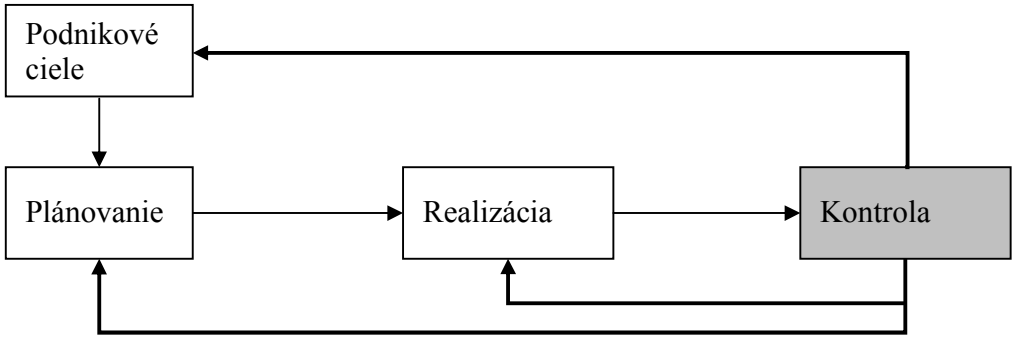
[4] KRÁČMAR, J., ORAVSKÝ, P., ZIMMERHAKL, P. Kontrola. Bratislava : Ekonóm, 2005. s. 13

Rozhodujúca časť manažérov (28,57%) označila, že kontrolné činnosti tvoria 5-10% ich celkovej práce. Druhá najpočetnejšia skupina uviedla podiel ich kontrolných činností na celkovej práci vo výške 15-20%. Na opačnej strane viac ako 40% podielu na celkovej práce uviedlo 5,1% a interval 35-40% udáva 7,14% respondentov. Z pohľadu kumulatívneho súčtu podielov môžeme konštatovať, že súhrnný interval menej ako 5% až po 25% označilo 71,43% všetkých respondentov. Kontrolné činnosti tak tvoria významnú i keď nie rozhodujúcu časť práce manažérov.

Kontrola v procese riadenia

Miesto kontroly je v procese riadenia nezastupiteľné. Znázorniť ho možno viacerými spôsobmi, nakoľko aj v teórii je rozpracovaných viacero pohľadov. Schematické znázornenie procesu riadenia a miesto kontroly v ňom uvádza nasledujúci obrázok[5].

Obr. č. 1: Schematické znázornenie cyklu riadenia



Zdroj: Baran, D. Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. 2002

Schéma znázorňuje kontrolu ako záverečnú fázu riadenia. Jej výsledky ovplyvňujú procesy plánovania, ktorým poskytuje informácie potrebné pre úpravu plánov. Vplýva i na procesy realizácie rozhodnutí, ktoré zabezpečuje informáciami o potenciálne potrebných úpravách. Na záver uzatvára okruh podnikových činností riadenia, keď na základe jej výstupov prispieva k hodnoteniu a modifikácii podnikových cieľov. Vo väzbe kontroly na jednotlivé časti cyklu riadenia môžeme aplikovať rôzny časový charakter kontroly, ide tu o ***predbežnú***, ***priebežnú*** a ***záverečnú*** *kontrolu.*

Typy kontroly podľa časového charakteru

Predbežná kontrola plní úlohu overenia stavu, či sú všetky zložky, ktoré sú potrebné pre bezproblémové zvládnutie určitej činnosti alebo procesu, správne nastavené a spôsobilé, teda

[5] BARAN, D. Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2002. s. 76

zodpovedajú dopredu stanoveným štandardom a špecifikáciám. Ide tu teda o preverenie podmienok potrebných pre bezproblémový priebeh budúcich procesov.

Priebežná kontrola je zameraná na skúmanie a hodnotenie priebehu činností a procesov práve realizovaných. Zisťuje či sú v súlade so štandardmi a riadiacimi zámermi. Na základe jej zistenia sa môžu uskutočňovať potrebné nápravné opatrenia.

Záverečná kontrola sa zameriava na zisťovanie a overovanie skutočnosti, teda či sa dosiahli požadované výsledky. Týka sa skutočností a procesov, ktoré už prebehli. Zároveň slúži ako uistenie alebo ako dôležitý zdroj informácií pre plánovanie v podniku a ďalší priebeh realizovanej činnosti.

Podľa realizovaného prieskumu v rokoch 2008 a 2009 na 392 manažéroch podnikov podnikajúcich na území Slovenskej republiky môžeme vo všeobecnosti konštatovať, že žiadna z vyššie uvedených kontrol nemá výsadné postavenie v praxi jednotlivých manažérov. Tí v značnej prevahe oproti ostatným čiastkovým formám kontroly uprednostňujú pri svojej práci realizáciu práve kombinácie týchto foriem kontroly. Pravdepodobne je tomu tak preto, lebo si uvedomujú ich výhody, nevýhody, prednosti a nedostatky. Bližšie výsledky znázorňuje nasledujúci koláčový graf.

Pohľad na prax ako často jednotlivý manažéri realizujú predbežnú, priebežnú alebo záverečnú kontrolu dáva nasledujúca tabuľka.

Tab. č. 2: Častosť/opakovateľnosť využívania typov kontroly manažérmi

Typ kontroly	Spôsob využívania	%	% Spolu
Predbežná	*Vôbec nepoužívam*	32.6	100
	Najviac	9.8	
	Menej	27.2	
	Najmenej	30.4	
Priebežná	*Vôbec nepoužívam*	5.2	100
	Najviac	45.8	
	Menej	44.8	
	Najmenej	4.2	
Záverečná	*Vôbec nepoužívam*	5.3	100
	Najviac	60	
	Menej	23.1	
	Najmenej	11.6	

Zdroj: vlastné spracovanie

Z analyzovaných výsledkov je možno konštatovať, že manažéri jednoznačne najviac využívajú a preferujú druh záverečnej kontroly. Takýmto spôsobom odpovedalo až 60% všetkých dopytovaných manažérov. Značne veľké percento manažérov uviedlo, že priebežnú kontrolu využíva najčastejšie (45,8%) a až 44,8% ju zadefinovalo ako menej než najčastejšie využívanú. Najmenej manažérmi využívanou formou kontroly je predbežná. Až 32,6% dopytovaných manažérov uviedlo, že ju vôbec nevyužíva. Dá sa predpokladať, že tak podceňujú potrebu overenia nastavených parametrov výkonu jednotlivých činností a spoliehajú sa na kvalitu jeho plánovania.

Predmet kontroly

Predmet kontroly manažérov vo všeobecnosti predstavuje zameranie samotnej kontroly. Najčastejšie ním bývajú v podniku nasledovné:[6]

- **ľudia** – ide o komplexné systematické hodnotenie ich kvality, výkonu a pôsobenia v podniku,
- **financie** – predovšetkým prostredníctvom údajov z účtovníctva a rozpočtovníctva podniku a na ich základe zistených ukazovateľoch sa zisťuje finančná úspešnosť, efektivita podniku,
- **činnosti** – jedná sa o zameranie sa na skúmanie, priebeh a úspešnosť činností tvoriacich transformačný proces,
- **informácie** - informácie a informačný systém sú pre manažéra mimoriadne dôležité pre jeho prácu. Musí sa preto o ne dbať a teda aj kontrolovať ich kvalita, hodnovernosť a bezpečnosť,
- **celková výkonnosť organizácie** – uskutočňuje sa v hospodársko-finančnej oblasti prostredníctvom auditu.

Mullins pri podnikovej kontrole hovorí o piatich základných skutočnostiach resp. oblastiach, na ktoré sa kontrola zameriava. Sú nimi:[7]

- **kontrola produkcie,**
- **kontrola kvality,**
- **kontrola zásob,**
- **finančná kontrola,**
- **kontrola zamestnancov.**

Zameranie kontroly môže byť rôzne, aj v závislosti od veľkosti či oblasti podnikania podniku. Podľa dotazníkového prieskumu sme od manažérov z praxe zistili najdôležitejšie oblasti realizácie kontroly. Tieto najvýznamnejšie skutočnosti sú spolu s percentami zastúpenia odpovedí prezentované v nasledujúcej tabuľke.

[6] MAJTÁN, Miroslav et al. Manažment. 3. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007, s. 274 - 277

[7] MULLINS, Laurie J., Management and organisational behaviour. Siedme vydanie. Harlow: Prentice Hall, 2005, s.869

Tab. č. 3: Najdôležitejšie oblasti výkonu kontroly podľa manažérov

Oblasť realizácie kontroly	%
Prácu, plnenie úloh a výkon pracovníkov resp. oddelení	64.3
Dodržiavanie pracovných predpisov a postupov	40.8
Ciele, plány a výsledky podniku	40.8
Náklady, výnosy, financie a finančné toky	29.6
Kvalitu produktov resp. služieb a spokojnosť zákazníkov	26.5
Termíny a ich plnenie	19.4
Správnosť pracovných údajov a dokumentov	15.3

Zdroj: vlastné spracovanie

Prevažná väčšina manažérov (64,3%) považuje za najdôležitejšie z pohľadu výkonu ich kontrolnej činnosti práve kontrolovanie práce, výkonu a plnenia úloh pracovníkov resp. oddelenia. Toto potvrdzuje teóriu a podstatu úlohy manažérov, ktorá je predovšetkým v riadení a kontrole ľudí. Ďalšie veľmi dôležité skutočnosti pre výkon kontroly manažérmi sú dodržiavanie pracovných predpisov a postupov (40,8%) a taktiež kontrola cieľov, plánov a výsledkov podniku (40,8%).

Zdroje informácií pre výkon kontroly

Pre realizáciu kontrolnej činnosti môžu manažéri využiť rôzne zdroje informácií. Tie môžu pochádzať z externých alebo interných zdrojov, taktiež môžu byť formálne alebo neformálne. Zdroje informácií a ich využívanie v členení podľa jednotlivých manažérov rôznych organizačných úrovní, ktoré uviedli jednotlivý manažéri v prieskume podrobne znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Analýza komplexného pohľadu na odpovede manažérov bez zohľadnenia klasifikácie manažérov podľa ich rôznych charakteristík vypovedá o tom, že manažéri používajú v rozličnej miere jednotlivé informačné zdroje k realizácii kontrolných činností. Prevažná časť, najmä vyššie postavených manažérov, využíva najmä osobné porovnávanie (77,8%) a informácie od pracovníkov podniku (70,4%) pri svojej kontrolnej práci. Naopak najviac nevyužívanými zdrojmi sú podľa manažérov organizačné normy 68,4%, čo je dosť zarážajúce zistenie, alebo môže ísť o situáciu, keď manažéri dostatočne dobre poznajú všetky organizačné normy a z toho dôvodu uviedli, že ich pri svojej kontrolnej činnosti nevyužívajú alebo naopak o situáciu, keď tieto normy takmer nepoznajú.

Tab. č. 4: Využívanie informačných zdrojov manažérmi

Informačný zdroj	**-**	***Vrcholový manažér***	***Manažér strednej úrovne***	***Manažér nižšej úrovne***	***Manažér prvej úrovne***	**Spolu**
Účtovníctvo	Nie	29.6	28.0	43.8	46.7	36.7
	Áno	70.4	72.0	56.3	53.3	63.3
	Spolu	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*
Informačný systém	Nie	37.0	32.0	68.8	50.0	44.9
	Áno	63.0	68.0	31.3	50.0	55.1
	Spolu	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*
Štatistické výkazy	Nie	51.9	56.0	68.8	46.7	54.1
	Áno	48.1	44.0	31.3	53.3	45.9
	Spolu	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*
Rozpočty	Nie	55.6	28.0	62.5	66.7	53.1
	Áno	44.4	72.0	37.5	33.3	46.9
	Spolu	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*
Organizačné normy	Nie	70.4	72.0	62.5	66.7	68.4
	Áno	29.6	28.0	37.5	33.3	31.6
	Spolu	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*
Osobné porovnanie	Nie	22.2	24.0	31.3	40.0	29.6
	Áno	77.8	76.0	68.8	60.0	70.4
	Spolu	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*
Pracovníci podniku	Nie	29.6	24.0	43.8	53.3	37.8
	Áno	70.4	76.0	56.3	46.7	62.2
	Spolu	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*
Písomné správy	Nie	63.0	56.0	50.0	60.0	58.2
	Áno	37.0	44.0	50.0	40.0	41.8
	Spolu	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*	*100.0*

**údaje sú v %* *Zdroj: vlastné spracovanie*

K získavaniu informácií o odchýlkach skutočnosti od plánov manažéri používajú široké spektrum spôsobov či informačných zdrojov. Podrobné výsledky zobrazuje nasledujúca tabuľka a môžeme z nej konštatovať, že manažéri používajú rôzne spôsoby kontrolnej činnosti na zisťovanie odchýlok v realizovaných činnostiach. Spomedzi všetkých metód najvypuklejšie výsledky sú v prípade tvrdení: oznámenie špecializovaného pracovníka (neoznačené ako významné 79,6%), náhodné zistenie (neoznačené ako významné 68,4%), automatické upozornenie zo systému (neoznačené ako významné 70,4%), ako výsledok z kontrolného systému (62,2%).

Tab. č. 5: Spôsoby zisťovania odchýlok manažérmi podľa úrovne riadenia

Spôsob zistenia odchýlky		***Vrcholový manažér***	***Manažér strednej úrovne***	***Manažér nízkej úrovne***	***Manažér prvej úrovne***	***Spolu***	***Cramer V***	***P***
Informácia od podriadených	Nie	51.9	36.0	56.3	53.3	49.0	0.155	0.505
	Áno	48.1	64.0	43.8	46.7	51.0		
	Spolu	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
Vlastným cieleným zisťovaním	Nie	51.9	44.0	50.0	33.3	43.9	0.153	0.513
	Áno	48.1	56.0	50.0	66.7	56.1		
	Spolu	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
Uskutočnením kontroly	Nie	33.3	52.0	31.3	26.7	35.7	0.153	0.513
	Áno	66.7	48.0	68.8	73.3	64.3		
	Spolu	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
Uskutočnením kontroly	Nie	33.3	52.0	31.3	26.7	35.7	0.206	0.244
	Áno	66.7	48.0	68.8	73.3	64.3		
	Spolu	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
Oznámením špecializovaného pracovníka	Nie	74.1	84.0	75.0	83.3	79.6	0.114	0.736
	Áno	25.9	16.0	25.0	16.7	20.4		
	Spolu	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
Náhodné zistenie	Nie	66.7	60.0	87.5	66.7	68.4	0.191	0.309
	Áno	33.3	40.0	12.5	33.3	31.6		
	Spolu	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
Automatickým upozornením zo systému	Nie	66.7	80.0	56.3	73.3	70.4	0.173	0.400
	Áno	33.3	20.0	43.8	26.7	29.6		
	Spolu	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
Ako výsledok z kontrolného systému	Nie	59.3	60.0	62.5	66.7	62.2	0.064	0.939
	Áno	40.7	40.0	37.5	33.3	37.8		
	Spolu	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		

**údaje sú v %* *Zdroj: vlastné spracovanie*

ZÁVER

Kontrolné činnosti predstavujú dôležitú náplň práce každého manažéra. Nie sú len nejakým zakončením podnikového procesu riadenia ale pôsobia súbežne s ostatnými časťami riadiaceho procesu a aktívne sa podieľajú na ovplyvňovaní všetkých skutočností v podniku. V náplni práce manažérov majú úlohy kontroly významné zastúpenie. Každý manažér má široké možnosti, ako bude uplatňovať funkciu kontroly. Napriek tomu ešte stále prevláda záverečná forma kontroly. Manažéri sa zameriavajú predovšetkým na kontrolu pracovníkov, ich práce, plnenie úloh a výkon. Najdôležitejšie informácie pre výkon kontrolných činností získavajú osobným pozorovaním a prostredníctvom ostatných pracovníkov. Význam kontroly rastie a samotní manažéri si to uvedomujú. Napriek tomu však pomerne málo využívajú široký potenciál a moderné spôsoby jej realizácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BARAN, D.: Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. Bratislava: Vydavateľstvo STU Bratislava 2002, 138 s. ISBN 80–227–1666–9
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., Management. Olomouc : Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
3. KRÁČMAR, Jan - ORAVSKÝ, Pavol - ZIMMERHAKL, Pavel. Kontrola. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. 166 s. ISBN 80-225-2029-2
4. MAJTÁN, Miroslav et al. Manažment. 3. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2007. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9
5. MULLINS, Laurie J. Management and organisational behaviour. 7-th edition. Harlow : Prentice Hall, 2005. 1095 s. ISBN 0-273-68876-6

KONTAKT

Ing. Miroslav Uhliar
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miro.uhliar@gmail.com
miroslav.uhliar@euba.sk

Doc. Ing. Jan Kráčmar, CSc.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: jan.kracmar@euba.sk

PODNIKOVÁ KRÍZA, MANAŽÉR V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH

CORPORATE CRISIS, MANAGER IN CRISIS SITUATIONS

Dana Vaňková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: spoločnosť, kríza, manažment, obchod, zmena.
KEYWORDS: company, crisis, management, business, change.

JEL G01

ABSTRACT:

The article presents the essence of crisis management and business solutions of the new problem situations posed by the global crisis management company. The crisis has brought businesses a new situation, when the management of enterprises must be able to cope with a number of new problem situations. Enterprise management under crisis conditions is a kind of systematic response to changing situations and unexpected events that threaten the financial and operational stability of the company.

ÚVOD

V meniacom sa podnikateľskom prostredí je potrebné myslieť na možnosť vzniku krízových situácií, čo sa dnes stáva rutinnou záležitosťou práce manažérov. Práve manažment podniku v krízových podmienkach predstavuje akúsi systematickú odozvu na meniace sa situácie a neočakávané udalosti, ktoré ohrozujú finančnú i operatívnu stabilitu podniku.
Cieľom príspevku je vychádzajúc z teoretických znalostí priblížiť riadenie podniku v krízových podmienkach a zvládanie krízových situácií v turbulentne meniacom sa podnikateľskom prostredí, ktoré kríza manažmentu podniku prináša.

PODSTATA PODNIKOVEJ KRÍZY

Za krízu považujeme čokoľvek, čo môže významným spôsobom ovplyvniť, či prípadne ohroziť životaschopnosť a jednotnosť podniku. „Kríza je vyvrcholením nahromadených problémov v podniku a prejavuje sa obmedzením výroby, odbytu výrobkov a ich speňažovaním na spotrebiteľskom trhu.“ [2]
Manažment sa v krízových podmienkach dostáva do pôsobenia nasledujúcich faktorov. Ide o malú možnosť predikcie, rýchle pôsobenie, kritický negatívny dopad na fungovanie spoločnosti a jej kolektívu, vplyv psychologického stresu, kritická pozornosť partnerov, konkurencie a okolia spoločnosti.

[1] Ing. Dana Vaňková, interný doktorand, školiteľ prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc., Katedra manažmentu , Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, danavankova@email.cz
[2] ALEXY, J. – MEČÁR, M. *Strategický a krízový manažment.* Bratislava : Iris, 2006. 160 s. ISBN 80-89018-99-8.

Medzi najčastejšie hlavné príčiny vzniku kríz sú uvádzané nasledujúce skupiny faktorov. Manažment podniku, resp. vlastníci podniku, vnútorná ekonomická štruktúra podniku, vonkajšie ekonomické prostredie. V poslednom období ide najčastejšie o mediálne atraktívne katastrofy a podvody, ale i nepriaznivé rozhodnutia orgánov súdnej moci a regulačných orgánov, problémy s bezpečnosťou produktov, nepriaznivý vývoj výmenných kurzov, trestné stíhanie kľúčových zamestnancov spoločnosti či poveternostné vplyvy a priemyselné havárie.

Autori Meyers a Holusha uvádzajú, že príčiny vzniku kríz môžeme zatriediť do 9 skupín:

1. verejné vnímanie spoločnosti a jej produktov,
2. náhle trhové zmeny a posuny,
3. neúspech a pád produktu,
4. nástupníctvo vo vrcholovom manažmente
5. problémy s riadením finančných tokov,
6. vzťahy v priemyselnom odvetví,
7. nepriateľský útok zo strany konkurenta či iný konflikt,
8. nevhodný vývoj zahraničných aktivít,
9. regulácia a deregulácia.

Vo všeobecnosti hovoríme o externých a interných príčinách krízy. Podľa Tomáša Baťu bolo príčinou veľkej hospodárskej krízy v 30. rokoch mravná bieda a následkom bol hospodársky úpadok.

David James je uznávaný krízový manažér z Veľkej Británie, ktorý prevzal riadenie viac ako deväťdesiatich podnikov, a tak dopomohol k zaplateniu dlhov v celkovej hodnote viac ako jednej miliardy libier. James ako hlavnú príčinu krízových stavov podnikov neuvádza náročnosť odboru podnikania, zlých manažérov či nedostatok kapitálu, ale nezvládnutie krízovej situácie zo strany vedúcich pracovníkov. Vedúci pracovníci sa podľa jeho názoru v krízových situáciách nesprávne orientujú na riadenie podnikových tokov. V danej chvíli by sa mali zaoberať podnikovou štruktúrou a stratégiou. [3]

Kassay uvádza: „V prípade krízy je nutné, aby šéf krízového štábu bol rozvážny, poznal problematiku krízového manažmentu a nebál sa aj radikálnych zmien, ak sú potrebné. Nikto nemôže garantovať, že sa ho kríza nedotkne. Avšak vo veľkých podnikoch musia byť spracované náhradné programy. Predvídaví manažéri včas vytvárajú primerané rezervné fondy, z ktorých je možné práve v čase krízy realizovať projekty strategických zmien, pripravovať ľudí na ich zvládnutie.“[4]

V podnikateľskom prostredí pôsobenie krízy pomáha očisťovať trh. Slabé podniky zanikajú alebo ich preberajú silnejší konkurenti. Netýka sa to len malých a stredných podnikov. Kríza vytvára podmienky pre prijímanie radikálnych a prospešných zmien, ktoré by boli v podmienkach konjunktúry zväčša nepriechodné.

[3] JAMES, D. N. Jak zachránit tonouci podnik. In *Moderní řízení*. [online]. [cit. 19. 10. 2010]. Dostupné na internete: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-11477110-jak-zachranit-tonouci-podnik>

[4] KASSAY, Š. Manažér musí byť najmä kreatívny. In *Hospodárske noviny* [online]. [cit. 9. 10. 20010]. Dostupné na internete: < http://hnonline.sk/kariera/c1-29946440-manazer-musi-byt-najma-kreativny >

CIELE MANAŽMENTU V KRÍZOVÝCH PODMIENKCH

Manažment podniku vo vzniknutej krízovej situácii vykonáva súbor opatrení, ktoré sú zacielené na minimalizovanie potenciálnych škôd, ktoré vznikajú ako dôsledky krízy. Medzi základné ciele manažmentu v krízovej situácii zaraďujeme:
- zníženie napätia v priebehu krízových udalostí,
- predloženie podnikových záväzkov a odborných znalostí,
- riadenie tokov a presnosť informácií,
- efektívne riadenie zdrojov podniku.

Náplňou manažmentu podniku nie je iba samotné zvládanie krízových situácií, ale predovšetkým prevencia v danej oblasti. Kladenie dôrazu na preventívne opatrenia zamerané na predchádzanie krízových situácií je v dnešnom turbulentnom prostredí náplňou každého manažmentu. Kríza je nevyhnutným a permanentným parametrom modernej spoločnosti. Spoločnosti nezostáva nič iné, iba priebežne identifikovať a vyhodnocovať existujúce varovné signály krízových situácií, ktoré predstavujú predzvesť krízy. Až následne manažment efektívne krízu riadi a rieši. Medzi účinné nástroje zvládania krízových situácií zaraďujeme predovšetkým mäkké formy riadenia akými sú vedenie ľudí, osobné kvality, podnikovú kultúru, netradičné spôsoby myslenia.

MANAŽÉR V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH

K často riešeným otázkam v danej problematike patrí rozlíšenie, kto môže vykonávať krízový manažment v podniku. Ponúkajú sa dve možnosti. Štandardní nešpecializovaní manažéri podniku, alebo špecializovaní krízoví manažéri. Jednoznačná odpoveď na danú otázku neexistuje.

Ak sa prikloníme k názoru, že kríza je jedným z utkvelých stavov životného cyklu podniku, je nevyhnutné, aby podnik disponoval takými manažérmi, ktorí sú schopní dané situácie zvládnuť. Zvládanie prvkov krízového manažmentu tak spadá do základných kompetencií manažéra, do jeho základnej kvalifikácie.

Druhá z možností je, že existujú rozsiahle sanačné, reštrukturalizačné projekty, ktoré vyžadujú aktívne zapojenie všetkých manažérov, pre ktorých je zvládanie krízového manažmentu kľúčovou kvalifikáciou.

Kontraproduktivitu vyvoláva zotrvanie krízového manažéra v podniku po prekonaní krízy. Techniky, ktoré sú potrebné k zvládaniu krízy sa výrazne odlišujú od techník podporujúcich dynamický rast podniku. V stabilizačnej a rozvojovej fáze podniku môže dochádzať k zlyhávaniu schopností krízového manažéra. Pri zotrvačnom uplatňovaní diktátorského prístupu, odmietaní delegovania právomoci sa prejaví kontraproduktivita. [5]

Odporúčania pre riadenie v krízových situácií zhrnul Cohen (2002) nasledovne:
1. Rýchlo vytýčiť ciele zrozumiteľné pre všetkých.
2. Vhodne oboznámiť ľudí so svojimi zámermi, postupmi a dosahovanými výsledkami a udržiavať pozornosť ľudí.
3. Konať smelo, s potrebnou odvahou a nebáť sa oprávnených rizík.
4. Byť rozhodný a nevyhýbať sa nepopulárnym opatreniam.
5. Ovládnuť situáciu, dominovať situácii, udržiavať si iniciatívu a nenechať sa vliecť priebehom udalostí.
6. Viesť príkladné jednanie, požadovať od ľudí, aby nasledovali.

[5] ŠPAČEK, M. Krízový management a jeho zvládaní. In. *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, č. 8/2008

7. Neváhať vo voľbe nových potrebných spolupracovníkov a zbaviť sa nevhodných. Jednať však s rozvahou, aby sa minimalizovali riziká prípadných omylov. [6]

Manažérska funkcia v dobe krízy nie je vôbec jednoduchá a ani nikdy jednoduchá nebola. Manažéri plnia množstvo náročných a dôležitých úloh, ktoré ich dostávajú do neľahkých situácií. Plnenie predstáv akcionárov či vlastníkov spoločnosti a nesenie zodpovednosti za svojich podriadených zamestnancov, pri stále klesajúcich mzdových prostriedkoch so sebou prináša náročné rozhodnutia.
Opatrenia proti kríze prinášajú obdobie plné neštandardného chovania, nekontrolovaných emócií, vypätých až dramatických situácií. Dobre uvážené manažérske rozhodnutia sú v období krízy veľmi dôležité. Tie vytvoria medzi zamestnancami pocit spolupatričnosti so spoločnosťou a zabránia tak prípadným odchodom výkonných a talentovaných ľudí dôležitých pre chod spoločnosti nielen v období krízy, ale i v dobe, kedy ekonomika začne opäť rásť. Dôležité je krízu ustáť, no rovnako rozhodujúce je pripraviť sa na obdobie po jej prekonaní. [7]

ZÁVER

Manažmenty podnikov sa vždy snažia vykonávať preventívne opatrenia, aby predchádzali dopadom hospodárskych kríz. Snažia sa zmierňovať ich dôsledky a zabraňovať vzniku prípadným krízovým stavom. Ani to však nezabráni ich vzniku a následným ekonomickým škodám.
Kríza je medzníkom, náhlym prerušením dovtedajšieho vývoja ekonomiky. Je formou, ktorou sa trh vysporiadava so zlými rozhodnutiami, redukuje zlé investície. Znamená ohromné hospodárske straty, majetkové škody a psychické utrpenie miliónov ľudí. Súčasne však odkrýva skryté, resp. v období konjunktúry nedoceňované ekonomické nerovnováhy a riziká. Preto je aj príležitosťou pre „nový začiatok“. Prináša nové výzvy, impulzy zmeny, potrebu nových riešení.
Zmyslom existencie podniku je rast jeho trhovej hodnoty, ktorý je zabezpečený len, ak je činnosť podniku efektívna. Preto kríza, ktorá znižuje efektívnosť činnosti podniku, nie je pre podnik priaznivá a podnik sa jej snaží vyhnúť.
Kríza môže byť minimalizovaná včasným, ráznym a efektívnym konaním. Úspešné zvládnutie podnikovej krízy závisí taktiež od schopnosti krízového manažmentu včas a primerane reagovať na vzniknutú situáciu.

[6] COHEN, W. 2002. *The New Art of the Leader*. Prentice Hall Press, 2002. 320 s. ISBN 978-0735203594
[7] NĚMEČKOVÁ, I. Manažerem v době krize. In *Moderní řízení* . ISSN 0026-8720, 2009, č. 11/2009

LITERATÚRA

1. ALEXY, J. – MEČÁR, M. *Strategický a krízový manažment.* Bratislava : Iris, 2006. 160 s. ISBN 80-89018-99- 8.
2. COHEN, W. 2002. *The New Art of the Leader*. Prentice Hall Press, 2002. 320 s. ISBN 978-0735203594
3. JAMES, D. N. Jak zachránit tonouci podnik. In *Moderní řízení*. [online]. [cit. 19. 10. 2010]. Dostupné na internete: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-11477110-jak-zachranit-tonouci-podnik>
4. KASSAY, Š. Manažér musí byť najmä kreatívny. In *Hospodárske noviny* [online]. [cit. 9. 10. 2010]. Dostupné na internete: < http://hnonline.sk/kariera/c1-29946440-manazer-musi-byt-najma-kreativny >
5. MEYERS, G. C. – HOLUSHA, J. *Managing Crisis*. Harper Collins, 1988. 287 s. ISBN 0044401906.
6. NĚMEČKOVÁ, I. Manažerem v době krize. In *Moderní řízení* . ISSN 0026-8720, 2009, č. 11/2009
7. ŠPAČEK, M. Krízový management a jeho zvládaní. In. *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, č. 8/2008

SPOLUPRÁCA EÚ A NÁRODNÝCH ORGÁNOV ČLENSKÝCH KRAJÍN S NEZISKOVÝMI ORGANIZÁCIAMI

COOPERATION OF THE EUROPEAN UNION AND THE NATIONAL AUTHORITIES OF THE EUROPEAN UNION MEMBERS WITH NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Diana Vasilenková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
non-profit organisation, European union, public consultations, cooperation, national institutions.

JEL Klasifikácia : L300, J 180

ABSTRAKT
The article is focused on the European Union policy towards the non- profit organizations. This article defines a cooperation between the European Union and NPOs and a participation of non- profit organisations in decision making and in the creation of European Union policy. It evaluates European Union policy, in a confrontation with a policy of public institutions on the national level of the European Union members in general.

ÚVOD

V tomto článku zhodnotím základnú spoluprácu EÚ s organizáciami v porovnaní so spoluprácou verejných inštitúcii s NO na národnej úrovni jednotlivých štátov EÚ[2]. Budem sa zaoberať problémami, ktoré sa vyskytujú vo vzájomnej spolupráci európskych inštitúcii a NO,

---

[1] Ing. Diana Vasilenková, diana.vasilenkova@hotmail.com, školiteľ: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

[2] Informácie v tomto článku čerpám z výskumu, ktorý bol prevedený talianskou organizáciou Active Citizenship Network v 27 členských krajinách EÚ a v Turecku ako kandidátskej krajine a na úrovni EÚ v rámci projektu Citizens for the New Europe. Názov výskumu je *Public Institutions Interacting with Citizens´Organisations: A survey on public policies regarding civic activism in Europe*. Jeho zámerom bolo podporiť národné organizácie občianskej spoločnosti európskych krajín v ich úsilí o budovanie tzv. európskeho občianstva, podporiť spoluprácu európskych inštitúcií a organizácií občianskej spoločnosti. Spolupracovalo na ňom 32 partnerských organizácií v jednotlivých členských krajinách, vychádzali z informácií získaných z národných štúdií a správ, z legislatívy, smerníc a ďalších oficiálnych dokumentov. Bolo rozoslaných 6 dotazníkov v každej krajine (3 z nich zástupcom neziskového sektora, 1 zástupcovi súkromného sektora, 1 žurnalistovi a študentovi).

naznačím, ako by sa dali tieto problémy riešiť. Závery tohto článku by mohli prispieť k nájdeniu vhodných spôsobov riešenia týchto problémov, alebo aspoň k postupnému zlepšeniu súčasnej situácie.
Medzi inštitúciami EÚ a európskymi občanmi je príliš veľká vzdialenosť, tieto medzery by mohli vhodne vyplniť práve neziskové organizácie, predovšetkým tie, ktoré pôsobia na národnej úrovni a sú v úzkom kontakte s občanmi. Doposiaľ stále chýba jednotná politika EÚ voči neziskovému sektoru, ktorá by zahrňovala i národné inštitúcie, čo je podľa môjho názoru veľkým nedostatkom.

Výskum, z ktorého vychádzam, sa zaoberá politikou EÚ voči tzv. organizáciám občianskej spoločnosti, čo považujem za synonymum pojmu nezisková organizácia.

SPOLUPRÁCA VEREJNÝCH INŠTITÚCIÍ S NEZISKOVÝMI ORGANIZÁCIAMI

V rozsahu a spôsoboch spolupráce verejných inštitúcii s NO **na národnej úrovni** jednotlivých členských štátov sú značné rozdiely. V niektorých štátoch je zriadená inštitúcia priamo pre styk a spoluprácu s NO. V iných krajinách takéto inštitúcie neexistujú, NO spolupracujú s inými inštitúciami, ktoré síce neboli prvotne vytvorené pre styk s NO, ale sú s nimi veľmi často v kontakte. Sú to najčastejšie ministerstvá, miestne a regionálne orgány štátnej správy, parlament, vládne agentúry, predseda vlády atď. Z výskumu vyplýva, že tieto verejné inštitúcie najčastejšie podporujú rozvoj NO, uskutočňujú ad hoc politiku, konzultujú a spolupracujú s NO, kontrolujú ju, poskytujú im financie na projekty, poradenstvo, budujú partnerstvá s NO atď. Najväčšie problémy v prístupe a správaní verejných inštitúcii k NO sa ukázala nedôvera, neochota a nedostatok rovnocenného partnerstva. Vlády stále pristupujú k NO ako k subjektom, ktoré je treba kontrolovať, ovplyvňovať ich činnosť legislatívnymi zásahmi, financovaním atď. Veľký problém vidia NO v byrokracii, paternalizme, korupcii a nedostatočnom ocenení ich aktivít.

Stručné zhrnutie spolupráce verejných inštitúcii a NO na úrovni EÚ:

- **Komisia** spolupracuje s NO dvoma spôsobmi: prostredníctvom konzultácii a spolufinancovaním projektov. Konzultácie Komisie s NO prebiehajú na základe ad hoc stretnutí, štruktúrovaného dialógu (pravidelné stretnutia bez formálnej štruktúry) a formálnych konzultácií (poradné skupiny, výbory, komisie).

- **Európsky Parlament** a jeho výbory tiež konzultujú s verejnosťou a uskutočňujú verejné konzultácie. Európske NO môžu tiež podávať petície alebo požiadať o stanovisko Parlamentu o určitých veciach verejného záujmu.
- **Európsky hospodársky a sociálny výbor** sa skladá z reprezentantov organizovanej občianskej spoločnosti. Jeho spolupráca a vzťahy s NO sú však zatiaľ obmedzené na verejné konzultácie, ktorých zámerom je zapojenie NO do prípravy návrhov EHSV.
- Možnosť asociácii podávať sťažnosti **Európskemu Ombudsmanovi** o zlých postupoch európskych inštitúcii a orgánov[3]. Jeho úlohou je pomoc občanom, firmám i NO, ktorí sú presvedčení, že sa im nedostalo vhodného administratívneho zaobchádzania od inštitúcii a orgánov EÚ.

Ako je vidieť, konzultácie a spolupráca s európskymi inštitúciami fungujú pomerne dobre. Problém je predovšetkým v tom, že jednotlivé orgány nie sú ochotné rokovať s jednotlivými organizáciami zvlášť. To je pochopiteľné, s ohľadom na ich veľký počet, rôznorodosť záujmu a oblastí pôsobnosti by to bolo technicky nemožné. NO sú tak v podstate nútene zapájať sa do asociácii a sietí NO, spolupracovať s ostatnými organizáciami. Doteraz sa takáto spolupráca osvedčila, problémom pre niektoré organizácie však môžu byť vysoké členské poplatky. Niektoré naopak zastávajú názor, že nemajú potrebu sa združovať a spolupracovať, dávajú prednosť skôr samostatnej práci a nezávislosti. Podľa môjho názoru by práve spolupráca (či už odborová či medziodborová) mohla významne prispieť k posilňovaniu postavenia NO v celej EÚ.

KONTROLA NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ ZO STRANY VEREJNÝCH INŠTITÚCIÍ

Verejné inštitúcie kontrolujú predovšetkým finančnú a administratívnu stránku činnosti NO. To ukazuje, že na národnej úrovni prevažuje podozrievavý prístup k NO. Verejné inštitúcie ich upodozrievajú predovšetkým zo zlého hospodárenia či podvodov a z obchádzania legislatívy (napr. nerešpektovaním zákonov, verejného záujmu, zvykov a pod.). Táto nedôvera a kontroly môžu byť prekážkou v posilňovaní efektívnej spolupráce medzi občanmi (resp. NO) a verejnými inštitúciami. Podľa môjho názoru je však takáto nedôvera opodstatnená a je možné ju tiež chápať iba ako kontrolu verejných financií, čo je vec

[3] Konkrétne Komisie, Rady EÚ, Parlamentu, Európskeho účtovného dvora, Európskeho súdneho dvora, EHSV, Výboru regiónov, Európskej centrálnej banky, Európskej investičnej banky, Európskeho investičného fondu.

prirodzená a žiaduca. Niektoré neziskové organizácie majú neprehľadné účtovníctvo, vykazujú hlavnú (verejne prospešnú) a vedľajšiu (ziskovú) činnosť, pričom nie je kontrolované, či a nakoľko skutočne uskutočňuje verejné prospešné aktivity.

Na úrovni EÚ sa prejavuje rovnaká nedôvera ako na úrovni národnej, ako vyplynulo z výskumu. Európske inštitúcie a orgány podozrievajú NO rovnako ako inštitúcie na úrovni jednotlivých členských štátov. I tu sa to dá opäť považovať za prekážku vzájomnej spolupráce s NO, ale tiež ako kontrolu verejných zdrojov, rovnako ako v prípade národných inštitúcii. Zaujímavé je, že Komisia nevykonala žiadne špeciálne kontroly pred zapísaním novej organizácie do databázy CONECCS. Doteraz Komisia kontrolovala iba to, či organizácie splňujú základne podmienky pre registráciu. Rovnako tak i pre registráciu v novom registri bude posudzovať iba minimálne kritéria ako napr. obrat poradenských spoločností, ktoré lobujú v inštitúciách EÚ, a podiel jednotlivých klientov na ňom. Ďalej tiež odhad nákladov na lobovanie obchodnými združeniami, ktoré sa lobovaním zaoberajú, celkový rozpočet a hlavné zdroje financovania NO a expertných skupín typu „think- tank“[4] atď.

V prípade EÚ sa teda už dá hovoriť o istej kontrole, ale nejedná sa o žiadne striktné pravidlá, ktoré by vymedzovali, ktorá organizácia sa môže zaregistrovať a ktorá nie. Ide iba o získanie určitých informácii o jednotlivých lobistoch, aké sú ich rozpočty a náklady na lobovanie.

PRÁVOMOCI NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

Postavenie, uznanie a rolu NO v spoločnosti môžeme posudzovať i z právomocí, ktoré sú im priznané. NO **na národnej úrovni** jednotlivých štátov majú najrôznejšie právomoci politické, administratívne a súdne[5]. Podľa výsledkov výskumu NO majú jednoznačne dostatok autonómnych právomoci, čo ukazuje na dôveru a ochotu verejných inštitúcii spolupracovať s NO. To sa však zdá byť v protiklade s predchádzajúcim zistením o nedôvere v súvislosti s kontrolou NO. Zdá sa, akoby verejné inštitúcie mali nevyjasnený, až „schizofrénny postoj“ k NO. Na jednej strane im priznávajú radu právomocí, ale na druhej strane uskutočňujú prísne kontroly predovšetkým finančnú a administratívnu stránku činnosti NO. Ako som už spomínala vyššie v texte, táto nedôvera (ktorá vyplýva z dotazníkov) môže byť z druhého

[4] Ide o skupinu expertov, ktorí sa zaoberajú interdisciplinárnym výskumom. Zvyčajne sa snažia vzdelávať verejnosť a politiku v určitej oblasti, na ktorú sa zamerajú.
[5] V skutočnosti nie je možné povedať, že by NO mali „politické“, „súdne“ či „administratívne“ právomoci, ide iba o pracovné názvy pre potreby výskumu.

pohľadu chápaná ako kontrola verejných zdrojov, čo je podľa môjho názoru vec prirodzená a naopak žiaduca. Verejné inštitúcie i EÚ by mali uskutočňovať kontrolu vynakladaním verejných financií, rovnako ako NO by mali byť čo najviac transparentné. Tento vyššie spomínaný schizofrénny prístup sa dá teda pochopiť z tohto hľadiska ako vec prirodzená, nie ako prekážka v posilňovaní spolupráce verejných inštitúcii (EÚ) a NO. Je treba vyjasniť si postoj voči NO, i NO si musia uvedomiť, akú rolu hrajú a aké postavenie majú v rámci celej spoločnosti. Bez vzájomného pochopenia sa, uvedomenia si vzájomného vzťahu nemôže dochádzať k reálnej spolupráci a k posilňovaniu partnerstva medzi nimi. Priznať NO právomoci a potom kontrolovať ich činnosť je podľa môjho názoru rozumným riešením.

Európske neziskové organizácie nemajú žiadne výhradné právomoci. Vo väčšine prípadov majú rovnaké práva ako európski občania (napr. právo na prístup k dokumentom EÚ, podávať sťažnosti u Ombudsmana, podávať petície do Európskeho parlamentu, sťažnosti v Komisii o porušovaní zákonov EÚ niektorým z členských štátov atď.). Výsadné práva a právomoci garantované európskymi smernicami a nariadeniami sa týkajú zásadne iba národnej úrovne.
Zdá sa teda, že v otázke právomocí a práv sú na tom lepšie NO na národnej úrovni. Tieto majú viac práv a možností ovplyvňovať politiku daného štátu, vyjadrovať sa k rôznych legislatívnym návrhom, podieľať sa na jej tvorbe. Je logické, že NO na národnej úrovni majú viac možností ovplyvniť politiku svojho štátu a majú viac právomoci. Sú to organizácie, ktoré zastupujú záujmy svojich občanov a sú často lokálne zamerané. Na európskej úrovni sú možnosti ovplyvniť politiku EÚ viac obmedzené.

NAJČASTEJŠIE PROBLÉMY

Na záver by som rada uviedla **najčastejšie problémy vo vzťahu verejných inštitúcii a NO na národnej úrovni** jednotlivých členských krajín EÚ, ktoré vyplynuli z rozhovorov s expertmi a zástupcami NO. Údaje sú v % všetkých opýtaných, sú radené podľa závažnosti. Pokúsim sa tieto problémy vysvetliť a odôvodniť:

- Nedostatok verejných zdrojov pre NO- 51,4%. S nedostatkom financií sa stretávajú predovšetkým menšie organizácie, ktoré nemajú dostatok odborníkov a skúseností s vypracovávaním kvalitných projektov a k úspešnému lobovaniu.
- Nedostatok uznania NO ako dôležitých aktérov pri tvorbe politiky- 40,9%. Ešte stále panuje názor, že neziskové organizácie sú síce významnými partnermi pri vytváraní

legislatívy, ale v praktickej rovine k spolupráci príliš nedochádza. Verejné inštitúcie príliš neberú do úvahy ich námety a názory.

- Časté personálne zmeny, ktoré sťažujú prístup NO k tvorbe politík- 37,1 %. Pri akejkoľvek spolupráci je dôležitý osobný kontakt a komunikácia medzi ľuďmi. NO väčšinou trvá, než získa dôležité kontakty s pracovníkmi verejných inštitúcii, problémom je, že spolupráca nemôže byť dlhodobá z dôvodu častých personálnych zmien. NO musí vložiť veľa času a energie, než sa jej podarí znovu vybudovať kontakt a spoluprácu s novými pracovníkmi.
- Už spomenutá nedôvera a neochota, nedostatok uznania, rešpektu a rovnocenného partnerstva s NO, na národnej a miestnej úrovni- 33,3%.
- Nedostatočná a nekompletná legislatíva- 23,8%. Určite to komplikuje činnosť a existenciu NO.
- Snaha vlád kontrolovať NO, ovplyvňovať ich pomocou legislatívy, administratívnych pravidiel a podmienok financovania- 20%.
- Slabá komunikácia- 20%. Komunikačné problémy sa postupne čiastočne darí odbúravať vďaka elektronickej komunikácii, ktorá uľahčuje napr. akékoľvek výzvy, vyhlásenia grantových programov, dôležité termíny a podmienky grantov je možné nájsť prehľadne na internetových stránkach jednotlivých inštitúcií, ktoré ju vyhlasujú. Ale v niektorých prípadoch je vhodnejšie osobné stretnutie a komunikácia, napr. formou konferencií, okrúhlych stolov, seminárov a ďalších stretnutí, tu sa NO stretávajú s problémami.
- Strach z NO, ktoré sú považované za tvorcov problémov a sú schopné ovplyvniť výsledky volieb- 20%.
- Nedostatok transparentnosti, informácií o zákonoch a programoch- 18,1%. I napriek tomu, že sa komunikácia postupne zlepšuje, ešte stále je iniciatíva na jednotlivých organizáciách. Väčšinou si samé musia hľadať, aké programy práve prebiehajú, aká legislatíva sa práve schvaľuje. Pokiaľ sa chcú podieľať na tvorbe politiky, musia sa sami informovať a angažovať. Rovnako je zatiaľ stále nedostatočná informovanosť o už existujúcej legislatíve, v mnohých NO je málo odborníkov na legislatívu, ktorá sa neziskových organizácií bezprostredne týka.
- Konzultácie prebiehajú príliš neskoro, keď už je o veciach rozhodnuté- názory NO sa potom neberú do úvahy a nie sú implementované do legislatívy- 18,1%.

Na úrovni EÚ sa vyskytujú niektoré **problémy vo vzťahu inštitúcií EÚ a NO a problémy s verejnou podporou** (opäť vychádza z rozhovorov s expertmi a zástupcami NO, nie sú však k dispozícii konkrétne % hodnoty):

- Komisia nepristupuje vždy k NO priateľsky a stáva sa, že rokuje arogantne.
- NO sa musia prispôsobovať Komisii a nie naopak.
- Komisia väčšinou nezapája NO do prípravy verejných výziev k podávaniu návrhov, organizácie preto musia predkladať projekty, ktoré nezodpovedajú nutne ich plánom. Bolo by oveľa efektívnejšie, pokiaľ by mohli neziskové organizácie spolupracovať s Komisiou už vo fáze prípravy návrhov. Zodpovedali by potom viac aktuálnym činnostiam NO (a teda potrebám v spoločnosti).
- Rola NO je obmedzená na pravidelné konzultácie. Nie sú zatiaľ považované za skutočných partnerov, ich účasť na konzultáciách a tvorbe politiky EÚ je všeobecne skôr výsledkom snaženia sa samotných NO.
- Veľmi často chýba spätná väzba návrhov a pripomienok NO, či už pozitívnych alebo negatívnych. Komisia iba zverejní na internetových stránkach konzultácie návrhov. Je samozrejmé, že pri veľkom množstve pripomienok, námetov a názorov nie je technicky možné odpovedať a reagovať na každý príspevok zvlášť.
- Európske inštitúcie nevnímajú NO ako ich najbližšie spojenie s európskou spoločnosťou a ako zdroj hodnotnej spätnej väzby na ich politiky.
- Malé NO sa zdajú byť zabudnuté, pretože majú obmedzený prístup k účasti na tvorbe politík a k európskym programom.
- Európski štátni úradníci bránia svoje inštitúcie a preto neprijímajú vždy konzultácie a kritiku.
- Sú financované špeciálne programy pomocou verejných výziev k podávaniu návrhov alebo tendrov, ktoré ale nepokrývajú bežné prevádzkové náklady činnosti organizácií (okrem niekoľkých málo európskych NO, ktoré sú priamo spolufinancované Komisiou). Tento problém riešia takmer všetky organizácie. Je ťažké získať napr. i neverejné zdroje na pokrytie bežných prevádzkových nákladov (nie je „populárne“ dávať peniaze na bežnú činnosť organizácií napr. formou súkromného a firemného darcovstva).
- Veľmi malá finančná podpora organizáciám, ktoré nesídlia v Bruseli, ktorá by im umožnila zúčastniť sa procesu vytvárania politík na európskej úrovni.

- Problémy s neskorými platbami. Niekedy sa stáva, že peniaze na účet dorazia ku koncu roka a NO sa potom rýchle snažia „vymyslieť“ činnosti, na ktoré sa použijú, aby ich nemuseli vrátiť.
- Problémy získať dostatočné množstvo peňazí na spolufinancovanie európskych projektov (pre niektoré organizácie sú čiastky potrebné na spolufinancovanie príliš vysoké). Opäť je to problém predovšetkým pre menšie organizácie.

ZÁVER

Politika inštitúcií EÚ voči NO nevykazuje výrazne rozdiely v porovnaní s politikami jednotlivých členských krajín. Európske inštitúcie majú rovnako ako národné inštitúcie vo väčšine prípadov kladný vzťah k neziskovému sektoru. Problémom je podľa môjho názoru to, že ich ešte stále považujú iba za poskytovateľov služieb alebo zástupcov celej občianskej spoločnosti. I keď si myslím, že EÚ skôr považuje NO za partnerov než inštitúcie na národnej úrovni jednotlivých štátov.

Pre niektoré (predovšetkým menšie) NO je ťažké spolupracovať a presadiť sa v EÚ. Chýbajú im na to prostriedky, skúsenosti a odborné znalosti. Na národných úrovniach sú skôr schopné dohodnúť si určitú spoluprácu. V oboch prípadoch však závisí predovšetkým na aktivite samotných NO, oni samé sa musia snažiť a aktívne vyhľadávať možné spôsoby spolupráce. Komisia i vlády jednotlivých krajín EÚ majú síce záujem o spoluprácu s neziskovým sektorom, ale pretože je to sektor nesmierne rozmanitý a doposiaľ neexistuje žiadna konzistentná politika voči NO, môžu NO naraziť na určité prekážky v spolupráci. Dochádza síce k postupnému zlepšovaniu tejto situácie, ale i naďalej nie je vzťah verejných inštitúcií (európskych i národných) k NO rovnoprávny.

Vo všeobecnej rovine je treba v politike EÚ voči NO zlepšiť nasledujúce:

- Zmeniť prístup politických reprezentantov voči NO- nepovažovať ich za súperov, ale za spoločníkov, ako tých, ktorí problémy riešia a nie vytvárajú. Nepovažovať ich iba za poskytovateľov služieb, ale za skutočných partnerov.
- Odstrániť určitú legislatívu, ktorá komplikuje NO, ich existenciu a činnosť.
- Zlepšiť proces konzultácií (jasné transparentné postupy, vhodné kritéria výberu organizácií, včasné zapojenie NO do konzultácií atď.).
- Zlepšiť implementačný proces.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. Active Citizenship Network. *Public Institutions Interacting with Citizens´Organisations. A survey on public policies regarding civic activism in Europe*, 2008. 67 p. ISBN chýba.

2. AVERS, A.; LAVILLE, J-L. *The third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Edgar Publishing Limited, 2004. 266 p. ISBN 1 84376 400 8.

3. ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie : 1. díl.* 1. vyd. Liberec: Omega, 2003. 136 s. ISBN 80-902376-3-0.

4. ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie: 2. díl - partnerství, sociální ekonomika, účast občanů ve veřejné politice.* 1. vyd. Liberec: Omega, 2003. 178 s. ISBN 80-902376-4-9.

5. MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie : vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií.* Bratislava : Sprint dva, 2009. 176 s. Economics. ISBN 978-80-89393-12-1

Internetové zdroje

1. Internetové stránky EFC- European Foundation Centre [online]. Dostupné na WWW: <http://www.efc.be/default.asp>.

2. Internetové stránky ECAS- European Citizen Action Service [online]. Dostupné na WWW: <http://www.ecas-citizens.eu/content/view/13/61/>.

3. Internetové stránky Občianska spoločnosť. *Občanská společnost na evropské úrovni, registr CONECCS*. [online]. Dostupné na WWW: <http://obcan.ecn.cz/text.shtml?x=238614>.

4. Internetové stránky Európskej komisie. *Your Voice in Europe- Consultations*. [online]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/yourvoice/consultations/index_en.htm>.

5. Internetové stránky Európskeho parlamentu. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.europarl.europa.eu/parliament/public.do?language=cs>.

6. Internetové stránky Európskeho parlamentu. *Parlament a Európska komisia*. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.europarl.europa.eu/parliament/public/staticDisplay.do?id=45&pageRank=9 &language=CS>.

7. Internetové stránky Europa. *Orgány a ostatné inštitúcie Európskej únie*. [online]. Dostupné na WWW: <http://europa.eu/institutions/consultative/cor/index_cs.htm>.

8. http://europa.eu/institutions/consultative/cor/index_sk.htm

9. www. euroinfo.gov.sk

10. www. rokovania.sk

11. www. cor.europa.eu

Európske dokumenty

1. Európska komisia. *Public consultation: Discrimination- does it matter?* [online]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/news/rpc_en.pdf>.

2. Európsky hospodársky a sociálny výbor. *EHSV v desiatich otázkach*. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.eesc.europa.eu/organisation/how/docs/10_questions/2567_CESE_10Quest_cs.pdf>.

3. Zoznam členov EHSV (Liste de Membres) [online]. Dostupné na WWW: <http://eescmembers.eesc.europa.eu/eescmembers.aspx?culture=en>.

4. Európsky hospodársky a sociálny výbor. *Opinion of the Economic and Social Committee on The role and contribution of civil society organisations in the building of Europe*. [online]. [cit. 2010-04-13]. Dostupné na WWW: <http://www.eesc.europa.eu/sco/docs/ces851-1999_ac_en.PDF>.

a

Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen IV.

Publikation im Rahmen der internationalen Wirtschaftskonferenz der
Doktoranden, FBM WU in Bratislava

Kredit und Kreditrisiko unter dem Einfluss und den Veränderungen von Basel I – III

Credit and credit risk under the influence and changes from Basel I - III

4. November 2010

Eingereicht bei der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Prof. Dr. Markovic

Eingereicht von	**Marc Wurster** Doktorand
Anschrift:	Grundstraße 25 70771 Leinfelden-Echterdingen
E – Mail:	marc.wurster@gmx.de
Telefon:	00 49/ 711 640 04 10

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT 3

KREDIT UND KREDITRISIKO UNTER DEM EINFLUSS UND DEN VERÄNDERUNGEN VON BASEL I - III 4

1. EINLEITUNG 4

1.1 Problemstellung 4

1.2 Aufbau der Arbeit 4

2. DEFINITION DER BEGRIFFE KREDIT UND KREDITRISIKO 5

2.1 Kredit 5

2.2 Kreditrisiko 5

3. BASEL I – III 6

3.1 Basel I 6
3.1.1 Allgemeines 6
3.1.2 Basler Akkord 6

3.2 BASEL II 8

3.2.1 Allgemeines 8
3.2.2 Basel II besteht aus insgesamt drei Säulen: 8
3.2.2.1 Wesentliche Inhalte der drei Säulen 9

2.2 Implementierung von Basel II. und Entwicklung der Zinssätze 11

3.3 BASEL III 12

3.3.1 Werdegang und Weiterentwicklung 12

SCHLUSSWORT 15

LITERATURVERZEICHNIS 17

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 18

Abstract

The project paper intends to show, which changes in the credit system in the last decade has been subjected.

In particular, credit reports and credit risks are no longer isolated in its effects to the participating credit institutions.

The global context of loans, their scale and the associated risk, were visible in the recent financial crisis.

How far the rules of Basel I – III regulations have worked here and how they will take further formative influence will be characterized in this project paper.

As a result can be determined: The regulations are urgently necessary. But they have to supply evidence to prevent further crises.

Keywords: Equity, core capital, credit reports, credit risk, Basel I - III, regulations

Eigenkapital, Kernkapital, Kreditberichte, Kreditrisiko, Basel I - III, Regulierungen

Kredit und Kreditrisiko unter dem Einfluss und den Veränderungen von Basel I - III

1. Einleitung

Die letzten Jahre waren stark geprägt von Turbulenzen an den Finanzmärkten. Das Platzen der sogenannten Immobilienblase wurde als eine der Ursachen für die starke Verunsicherung der Märkte genannt. Was war geschehen? Kredite für Immobilien in vielstelliger Milliardenhöhe wurden von den Banken nahezu ungeprüft vergeben. Außerdem wurden diese Immobilienkredite zu Paketen geschnürt und dann weiterverkauft. Auch in Europa fanden sich reichlich Käufer, hauptsächlich institutionelle Anleger, die diese Papiere aufgrund des Versprechens einer hohen Verzinsung, kauften. Als dann bekannt wurde, dass diese Wertpapiere eigentlich ohne inneren Wert waren, machte sich eine große Verunsicherung breit.

Es folgten Zusammenbrüche von namhaften Unternehmen (z.B. Lehmann Brothers) in bisher unbekanntem Ausmaß und mit Folgewirkungen, die die Politische-, Finanz- und Wirtschaftswelt erschütterten. Banken wurden unter dem Druck der Ereignisse verstaatlicht (z.B. Hypo-Real-Estate). Deren Schulden wurden dann später in eine sogenannte Bad Bank ausgelagert. Auch Staaten, z.B. Griechenland, konnten ihren Zahlungsverpflichtungen ohne fremde Hilfe nicht mehr nachkommen. Erst durch das Eingreifen von Außen, wurde der Staatsbankrott verhindert. Auch von anderen Staaten ist bekannt, dass sie Kredite nur mit hohen Zinszuschlägen erhielten.

Aus all diesen Vorgängen wurde abgeleitet, dass die Risiken von den Banken, bei der Vergabe von Krediten, nicht immer realistisch eingeschätzt wurden. Vor allem fehlte den Banken auch das nötige Eigenkapital, um bei einer solch negativen Entwicklung gegensteuern zu können.

Es gab deshalb bald Überlegungen weitere Regelungen zur Begrenzung dieser Risiken zu treffen und diese dann auch einzusetzen. Unter anderem wurden auch die bisherigen Steuerungen durch Basel I und II zu Basel III weiterentwickelt.

1.1 Problemstellung

Im Rahmen dieser Arbeit soll untersucht werden, wie bisher die Baseler Richtlinien auf die Finanzmärkte eingewirkt haben, und ob eine Begrenzung der Risiken damit möglich war und ist.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung, in der kurz auf die Problemstellung eingegangen wird, wird eine Definition der Begriffe Kredit und Kreditrisiken vorgenommen. Danach wird dazu übergeleitet, was unter den Basler Richtlinien zu verstehen ist.

Welche Veränderungen und Auswirkungen haben diese Richtwerte bzw. Regelwerke auf Kredite bzw. das jeweilige Kreditrisiko. Wie war der Weg von Basel I zu Basel III?

Wie wirken sich diese Richtwerte in der Praxis auf die Finanzwirtschaft und die einzelnen Kreditnehmer aus?

Das Schlusswort fasst zusammen und weist nochmals auf die bisherigen Wirkungen hin.

2. Definition der Begriffe Kredit und Kreditrisiko

2.1 Kredit

Fallen Leistung und Gegenleistung zeitlich auseinander, dann liegt ein Kredit vor. Typisch dafür ist, dass ein Vertragspartner (Kreditgeber, Gläubiger, Kreditor) früher leistet und der andere Vertragspartner (Kreditnehmer, Schuldner, Debitor) die Gegenleistung später erbringt. Der Kredit wird durch den Kreditvertrag geregelt.[1]

Der Wortursprung liegt im lateinischen - „credere“ -, was soviel bedeutet wie glauben bzw. vertrauen. Ein Kredit bezeichnet somit das Vertrauen in die Fähigkeit einer Unternehmung bzw. Person, den Kreditverpflichtungen nachzukommen.

Ist Eigenkapital zur Finanzierung von Investitionen oder der Güterproduktion/-verteilung nicht in ausreichendem Maße vorhanden, dann entsteht bei Unternehmen ein Kreditbedarf. Somit kann man mit der Investition und der Produktion das Güterangebot erhöhen. [2]

Wird einer Unternehmung durch Gläubiger Kapital von außen zugeführt, ohne dass diese Eigentumsrechte erwerben, dann liegt Kreditfinanzierung vor.[3]

2.2 Kreditrisiko

Jede Kreditvergabe beinhaltet gewisse Risiken. In jedem zielgerichteten Verhalten von Wirtschaftssubjekten ist die Möglichkeit des Scheiterns enthalten. Wenn mit dem Misslingen negative Konsequenzen[4] verbunden sind, spricht man von Risiko.[5]

In formaler Hinsicht lässt sich der Risikobegriff durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung beschreiben. In diesem Zusammenhang können die zukünftigen realisierbaren Ergebnisse um einen Erfahrungswert schwanken. Diese Abweichung kann entweder positiv – „Chance“- oder negativ – „Risiko“ – ausfallen.[6]

Unter Kreditrisiko versteht man demnach die den Kapitalgeber treffende Unsicherheit, dass der Kapitalnehmer seine Zahlungspflichten aus einem bestimmten Schuldverhältnis nicht bzw. nicht zeitgerecht erfüllt. [7]

---

[1] Vgl. Schneider et. al (Betriebswirtschaft), 2001, S.162
[2] Vgl. Falter (Praxis des Kreditgeschäfts), 1994, S.32
[3] Vgl. Gräfer/Beike/Scheld (Finanzierung 2001, S.161
[4] Vgl. Oehler (Finanzwirtschaftliches Risikomanagement), 2002, S.13
[5] Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre), 1998, S.865
[6] Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre), 1998, S.866 ff
[7] Vgl. Luttermann, (Unternehmen) 1998, S.265

Der Eintritt einer solchen Bonitätsverschlechterung kann letztlich für den Kreditgeber zum Ausfall (Default) seiner Kreditforderungen führen. Im Kreditrisiko- Management wird versucht diese Kreditausfälle zu reduzieren, unter anderem durch den Einsatz von Derivaten.

Der Begriff „Derivat“ stammt vom lateinischen Wort „derivare“ ab, welches mit „von etwas ableiten“ übersetzt wird. Ein Derivat kann folglich als ein Finanzinstrument bezeichnet werden, dessen Preis vom Wert eines anderen oder mehrerer anderer zugrunde liegender Finanztitel (Basiswerte, Underlyings) abgeleitet ist.[8]

Durch die globalen Finanzmärkte und die neuen Finanzinstrumente haben sich die Finanzrisiken stark ausgeweitet. Finanzrisiken können definiert werden als diejenigen Risiken, die sich direkt auf den finanziellen Bereich eines Unternehmens, also auf die Einnahmen und Ausgabenströme auswirken. Der Begriff des Risikos beinhaltet dabei einerseits die Unsicherheit über den Eintritt eines Ereignisses und andererseits die relative Tragweite der Konsequenzen. Das Management von Finanzrisiken besteht daher darin, die Unsicherheit durch Informationsgewinnung und die Tragweite durch entsprechende Absicherungstechniken zu reduzieren.[9]

Auch Staaten und staatenübergreifende Gebilde sollten Regelwerke unterstützen, mit denen der Versuch unternommen wird, die Risiken zu reduzieren bzw. früher erkennen zu können – um, wenn möglich, rechtzeitig gegensteuern zu können.

3. Basel I – III

3.1 Basel I

3.1.1 Allgemeines

International sollte mit diesen Regelungen eine gewisse Risikoangleichung erreicht werden. Dieser Versuch Regelwerke zu installieren wurde zunächst mit Basel I (Basler Akkord) gestartet.

3.1.2 Basler Akkord

Der sogenannte Basler Akkord war ein Regelwerk aus dem Jahr 1988, mit dem der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht Eigenmittelvorschriften für die international tätigen Banken seiner Mitgliedstaaten (die G10) erließ. Ziel war es, die Geschäftsrisiken von Banken im Wege der Bankenaufsicht zu begrenzen und damit das Finanzsystem zu stärken. Anlass war die Besorgnis der Zentralbankpräsidenten der G-10-Länder, dass das Eigenkapital der weltweit wichtigsten Banken auf ein gefährliches Niveau gefallen war. Ausgelöst wurde die Besorgnis durch den Zusammenbruch der Herstatt-Bank.

Benötigt wird das Eigenkapital, um Verluste abzufedern und die Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten. Aufgrund eines anhaltenden Verdrängungskampfes bauten die Banken ihre Geschäfte jedoch ohne eine angemessene Eigenkapitalunterlegung aus.

[8] Vgl. Barckow/Beike (Finanzderivate) 2002, S.8
[9] Vgl. Schulz, Andreas (2002) www. Diplom.de. 6201 Finanzrisiken in der internationalen Rechnungslegung

Als dann zunehmend Insolvenzen von Kreditnehmern auftraten, sank das Eigenkapital der Banken ab. Um das Insolvenzrisiko der Banken und mögliche Kosten für die Einleger beim Konkurs der Bank zu verringern, zielten die Vereinbarungen somit auf die Sicherung einer angemessenen Eigenkapitalausstattung und die Schaffung einheitlicher internationaler Wettbewerbsbedingungen ab. Diese Vereinbarungen wurden in den 90er Jahren internationaler Standard und werden heute in über 100 Ländern anerkannt. Überwacht werden sie durch die jeweilige Bankenaufsicht.

Durch die Eigenkapitalvereinbarung wird die Kreditvergabepraxis der Banken limitiert. Das maximale Volumen der Ausleihungen wird dabei mit dem verfügbaren Eigenkapital verknüpft. Grob gesehen wird das Eigenkapital einer Bank in zwei Klassen unterteilt:

1. Aktienkapital und einbehaltene Gewinne bzw. Gewinnrücklagen
2. Zusätzliche interne und externe Ressourcen der Bank (Ergänzungskapital; langfristige Verbindlichkeiten, best. Rückstellungen)

Die Regelungen sehen vor, dass Banken im Verhältnis zu ihren Aktiva 8% Eigenkapital halten müssen. Die Aktiva werden dabei je nach Risikogehalt unterschiedlich gemessen, außerdem muss das Eigenkapital mindestens zur Hälfte aus Kapital der Klasse 1 bestehen. Die Forderungen werden in vier Risikogewichte eingeteilt, abhängig von deren Schuldnerkategorie.

Risikogewicht in %	0	20	50	100
Schuldnerkategorie	OECD Länder, Cash	OECD Bank, öffentliche Einrichtung	ungesicherte (Wohnbau) Hypotheken	alle anderen Forderungen Unternehmen und Privatkunden

Die erforderliche Eigenkapitalunterlegung berechnet sich demzufolge:

Erforderliche Eigenkapitalunterlegung = Forderungssumme X Risikogewicht X 8 %

Eine wichtige Änderung fand 1996 statt, als die Eigenkapitalvereinbarung um das Marktrisiko ergänzt wurde. Berücksichtigt werden Zinsänderungen- und Aktienkursrisiko im Handelsbuch; Fremdwährungs- und Rohstoffrisiko. Es wurden zwei Methoden zur Bemessung des Marktrisikos definiert, eine Standardmethode sowie ein auf internen, stochastischen Modellen beruhender Ansatz.

An Basel I wurde kritisiert, dass Methoden zur Minderung des Risikos nicht berücksichtigt wurden und die Differenzierung des Kreditrisikos nur unzureichend erfolgte. Diese Kritik führte zur Neuaufnahme von Verhandlungen 1999, und zur neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung Basel II.[10]

[10] http://de.wikipedia.org/wiki/Basel

3.2 Basel II

3.2.1 Allgemeines

Die neuen Baseler Richtlinien traten nach der Überarbeitung am 01.01.2007 in Kraft. Gemäß „Basel II“ sind die Eigenkapitalanforderungen im Kreditgeschäft stärker von der individuellen wirtschaftlichen Situation des Kreditnehmers abhängig gemacht worden. D.h. die Bonität des einzelnen Kunden wird die Eigenkapitalbelastung der Bank beeinflussen und damit auch Auswirkungen auf die Kreditkonditionen haben.

Als Maßstab für die Bonität des einzelnen Kunden gilt dabei das sogenannte Rating als Klassifizierung des Ausfallrisikos des Kunden aus Sicht der Bank. Das Besondere daran:

Interne Banken-Ratings gab es schon immer. Durch die Änderungen und die neuen Richtlinien durch „Basel II“ wurden diese aber nun aufsichtsrechtlich relevant und haben letztlich Einfluss auf die Kreditkonditionen.[11]

3.2.2 Basel II besteht aus insgesamt drei Säulen:

Die erste Säule beinhaltet Vorschriften zur Eigenmittelunterlegung von Kreditausfall, Marktpreis und operationellen Risiken. Diese Säule ist sicherlich der am meisten diskutierte Bereich von Basel II.

Die zweite Säule gibt eine laufende Überprüfung der Banken durch die Bankenaufsicht vor. Hier kann man vier Bereiche unterscheiden:

- Interne Aufsicht: Laufende Verbesserung der internen Verfahren der Risikoanalyse. Ausbau des Risikomanagements und der internen Kontrollmechanismen.

- Externe Aufsicht: Berücksichtigung externer Faktoren, wie Trends etc.

- Die Bankenaufsicht hat die Möglichkeit Maßnahmen zu ergreifen, wenn sie das für notwendig hält.

- Dialog zwischen Banken und Aufsichtsbehörden. Ein Ausbau war notwendig, da die Banken mehr Verantwortung bei der Bewertung und Überwachung von Risiken übernehmen.

Die dritte Säule: Marktdisziplin und Offenlegung.

Verpflichtung der Finanzinstitute zur Offenlegung der Eigenkapitalstruktur und der eigenen Risikosituation.
Die Offenlegungspflichten umfassen vier Bereiche:
- Anwendung der Eigenkapitalvorschriften
- Eigenkapitalstruktur
- Eingegangene Risiken
- Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung.

[11] Scheifler; Klaus-Uwe, Schwerin, IHK, S.2

3.2.2.1 Wesentliche Inhalte der drei Säulen

- Mindesteigenkapitalanforderungen

Mit der ersten Säule werden minimale Eigenmittelanforderungen für verschiedene Risikotypen geregelt. Operationelle Risiken werden dabei einer separaten Betrachtung unterzogen. Unter diesen sind im weiteren Sinne Betriebsrisiken zu verstehen, die aus technischen, rechtlichen oder auch anderen Unregelmäßigkeiten resultieren können.

Unter Basel I waren sie implizit in den Eigenmittelanforderungen für Kreditrisiken enthalten. Da die Eigenmittelausstattung insgesamt konstant bleiben soll, führt dies zu einer Entlastung bei den nötigen Eigenmitteln für Kreditrisiken.[12]

- Kreditrisiken – Weiterentwicklung durch Basel II

Wie unter Basel I wird das Kreditrisiko, unabhängig vom gewählten Ansatz, von drei Dimensionen bestimmt. Erstens ermittelt sich das Kreditrisiko einer Position auf Grund der Gegenpartei, mit der ein Geschäft abgeschlossen wird. Zweitens muss bei der in der Höhe unbestimmten Position aus Außenbilanzgeschäften ein Kreditäquivalent ermittelt werden. Drittens kann das Kreditrisiko unter gewissen Umständen durch anrechenbare Sicherheiten reduziert werden.[13]

Unter Basel II ergaben sich wesentliche Neuerungen insbesondere bei der Berechnung der Eigenmittelanforderungen für Kreditrisiken. Ein Institut kann hier zwischen einem Standardansatz, wie es ihn ähnlich bereits unter Basel I gab, und neu, einem anspruchsvollen, auf internen Ratings basierenden Ansatz, wählen.[14]

- Standardansatz

Beim Standardansatz sind die Risikogewichte für gewisse Arten von Kreditpositionen vorgegeben. Die Risikogewichtung erfolgt, falls vorhanden, durch Ratings von dazu anerkannten Ratingagenturen oder sonst, wie bisher über pauschale, jedoch gegenüber Basel I etwas differenziertere Risikogewichte.

Die Aufsichtsbehörde ordnet dabei den anerkannten Ratingagenturen pro einzelnen Ratingklassen die Risikogewichte zu. Grundsätzlich bestehen pro Positionsklasse fünf Ratingklassen mit je unterschiedlichen Risikogewichten.

- Der auf internen Ratings basierende Ansatz (IRB)

Der IRB-Ansatz beruht auf internen Ratings. Er basiert auf der bankinternen Bonitätseinschätzung des Schuldners. Das Prinzip der risikogewichteten Positionen, auf deren Basis die erforderlichen Eigenmittel berechnet werden, ist bei den Standardansätzen und dem IRB identisch.

---

[12] Vgl. ERV Art. 77
[13] Vgl. Eidgenössische Bankenkommission, 2006, S. 34f
[14] Vgl. Eidgenössische Bankenkommission, 2006, S. 35

Jedoch ist die Unterteilung der Risikogewichte sowohl beim einfachen (F-IRB), wie auch bei der fortgeschrittenen Variante (A-IRB), viel feiner als beim Standardansatz. Somit ist dieser Ansatz auch risikogerechter.[15]

Beim IRB sind die Risikogewichte nicht explizit vorgegeben, wie es bei Standardansätzen, etwa für hypothekarisch besicherte Positionen, der Fall ist. Die Bestimmung der anzuwendenden Risikogewichte erfolgt dabei nach den vom Basler Ausschuss definierten Formeln, die Risikogewichtsfunktionen genannt werden. Insgesamt ist der IRB eine Art Kreditrisikomodell des Basler Ausschusses, um die für die Kreditrisiken erforderlichen Eigenmittel zu bestimmen. Der F-IRB unterscheidet sich vom A-IRB im Ausmaß der bankseitigen Einschätzungen, welche die Risikogewichtung beeinflussen. Ganz generell enthalten die Risikogewichtsfunktionen folgende Größen (sogenannte Risikoparameter) zur Bestimmung der Risikogewichte:

- Ausfallwahrscheinlichkeit (Probability of Default: PD)
- Effektive Laufzeit (Maturity:M)
- Verlustquote (Loss-Given-Default (rate):LGD)
- Positionswert bei Ausfall (Exposure at default:EAD)[16]

Mittels LGD-Parameter können vorhandene Sicherheiten berücksichtigt werden, was sich in einem reduzierten Risikogewicht niederschlägt. Sowohl beim F-IRB als auch beim A-IRB hängen die Risikogewichte und die damit verbundenen Eigenmittelanforderungen maßgeblich von internen (bankseitig bestimmten) Ratings über die Bonität der Gegenpartei sowie zugehörigen Schätzungen der Ausfallwahrscheinlichkeit ab. Der Basler Ausschuss hat deshalb für die aufsichtsrechtlichen Überlegungen die Anwendung des IRB an eine explizite Bewilligung durch die zuständige Aufsichtsbehörde geknüpft. Basis für eine erteilte Bewilligung ist die Erfüllung umfangreicher und detaillierter Mindestanforderungen, die in den Basler Mindeststandards dargelegt sind. Unter anderem werden darin die Anforderungen an interne Ratingsysteme sowie an die Schätzungen für die Risikoparameter definiert. Des Weiteren werden die detaillierten Regeln zur Berechnung der erforderlichen Eigenmittel für den IRB beschrieben. Je nach Gegenparteitypen wie Staaten, Banken und Unternehmen wird grundsätzlich die gleiche Risikogewichtsfunktion angewendet.

- Marktrisikoregulierung

Die Marktrisikoregulierung, unter welcher die Banken bereits vor Basel II schon zwischen verschiedenen auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Ansätzen auswählen konnten, wurde im Wesentlichen unter Basel II unverändert übernommen.[17]

- Operationelle Risiken

Bei den operationellen Risiken stehen den Banken drei Ansätze zur Verfügung, um die Eigenmittelanforderungen zu bestimmen:

- Der Basisindikator (BIA) ist in der Anwendung sehr einfach und basiert auf der Gewichtung eines über die ganze Bank berechneten Ertragsindikators:

[15] Vgl. ERV Art. 38, Abs. 1, sowie ERV Art. 65, Abs. 1
[16] Vgl. Eidgenössische Bankenkommission, 2006,S. 39f
[17] Vgl. ERV Art. 79 und Art. 80

- Beim Standardansatz wird der gleiche Ertragsindikator wie beim Basisindikatoransatz verwendet, jedoch auf acht verschiedene Geschäftsfelder der Bank aufgeteilt.

- Die Verwendung eines institutsspezifischen Ansatzes (AMA) bietet einer Bank die Möglichkeit, ihre Eigenmittelanforderungen für operationelle Risiken nach einem individuellen Ansatz selbst zu quantifizieren.

2.2 Implementierung von Basel II. und Entwicklung der Zinssätze

Bankkredite sind und bleiben für Unternehmen die wichtigste Finanzierungsform (neben Beteiligungskapital). Deshalb ist es für Unternehmen besonders wichtig, die Kriterien zu kennen, nach denen Kredite nach Basel II vergeben werden. Wer bekommt künftig noch einen Bankkredit und unter welchen Bedingungen?

Kreditzinsen werden nach der Implementierung von Basel II nach Bonität gewährt. Das bedeutet auch: Je mehr Eigenkapital Banken und Sparkassen für Kredite vorhalten müssen, desto teurer werden diese Kredite für die Kreditnehmer. Unternehmen mit schlechter Bonität müssen für ihre Bankkredite daher höhere Zinsen bezahlen oder erhalten – im schlechtesten Fall – sogar keinen Kredit mehr. Profitieren können dagegen Unternehmen mit einer guten Bonität: Durch günstige Zinssätze.

Die Kreditinstitute ermitteln per Rating die Bonität des Kunden. Genauer: Sie berechnen die Wahrscheinlichkeit (Ausfallrate), mit der das entliehene Geld verloren gehen könnte. Je nachdem, je hoch oder niedrig diese Ausfallrate, also das Risiko für die Bank ist, fallen die Kreditzinsen aus: hohes Risiko = hohe Zinsen und umgekehrt.

Wichtig ist für Unternehmen deshalb auch für eine gute Transparenz im eigenen Unternehmen zu sorgen, um die nötigen Voraussetzungen für ein gutes Rating zu schaffen. In der Praxis werden dann sogenannte Ratingklassen gebildet und die Zuteilung zu der entsprechenden Klasse erfolgt nach der Berechnung, wie hoch die wahrscheinliche Ausfallrate sein wird.[17]

Der neue Grundsatz von „Basel II“ ist im Prinzip einfach: Je schlechter das Rating ausfällt, umso mehr Eigenkapital der Bank wird dafür gebunden und umso teurer wird der Kredit. Kredite an Unternehmen in sehr guter wirtschaftlicher Verfassung dagegen binden weniger Eigenkapital der Bank und der Kreditnehmer wird von besseren Kreditkonditionen profitieren.

Die Kreditkultur der finanzierenden Banken hat sich wesentlich verändert, da die Bepreisung des Bonitätsrisikos zu einer entsprechenden Spreizung der Kreditkonditionen führt. Diese Aspekte berücksichtigen die Finanzinstitute bei der Konditionengestaltung.

Auf diese neue Handhabung müssen sich die Unternehmen entsprechend einstellen und beim finanziellen Risikomanagement mit berücksichtigen.

[17] Scheifler, Klaus-Uwe, Schwerin, IHK, S. 2

3.3 Basel III

3.3.1 Werdegang und Weiterentwicklung

Der Begriff Basel III bezeichnet ein geplantes ergänzendes Regelwerk des Basler Ausschusses an der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel(CH) zu bereits bestehenden Eigenkapitalregeln für Finanzinstitute. Dieses Regelwerk basiert einerseits auf den Erfahrungen mit dem Abkommen Basel II aus dem Jahr 2007 und anderseits auf den Erkenntnissen und Erfahrungen aus der weltweiten Finanz – bzw. Wirtschaftskrise ab 2007.

Das Basel-II-Regelwerk wurde damals mit der Erwartung in Kraft gesetzt, das weltweite Finanzsystem, das eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren der Volkswirtschaften ist, stabiler zu machen. Aber kaum hat es seine Wirkung entfaltet, hat sich die größte, in den letzten Jahrzehnten erlebte Finanzkrise ausgebreitet wie ein Flächenbrand. Die dafür notwendigen Löschaktionen werden die nationalen Budgets noch auf Jahre belasten.

Diese Finanzkrise der letzten Jahre hat den Handlungsbedarf zur Weiterentwicklung von Basel II deutlich aufgezeigt. Dieser Prozess ist – unter Berücksichtigung der Vorgaben der G 20 – unter der Leitung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (BCBS) und der EU Kommission bereits intensiv im Laufen. Der Ausschuss will aus der Krise lernen, denn die vermeintlich verbesserte Krisenfestigkeit der Banken hat die erste Bewährungsprobe nicht bestanden.

Kernpunkt der Bemühungen ist es, die Risikotragfähigkeit einer Bank- ausgedrückt durch die Höhe und Qualität des Eigenkapitals – mit den eingegangenen Risiken besser in Einklang zu bringen. Dies wird vor allem durch die Stärkung des regulatorischen Eigenkapitals in Form von (hartem) Kernkapital erfolgen, wobei anrechenbare Kapitalinstrumente einem strengen Kriterienkatalog zu genügen haben. Weiter sollen bestimmte Geschäfte des Handelsbuchs (kurzfristige Geschäfte) ihrem Risikogehalt entsprechend verschärften Regeln unterworfen werden.

Eine Neuerung im kommenden Regelwerk ist zudem, dass Risikovorsorgen verstärkt in wirtschaftlich guten Zeiten aufgebaut werden sollen, um in Krisenperioden zur Verfügung zu stehen. Ein Kritikpunkt an Basel II ist die zyklische Wirkung, die Banken in wirtschaftlich schwierigen Perioden durch rasch steigende Eigenkapitalanforderungen noch zusätzlich belastet, während es umgekehrt in wirtschaftlich guten Zeiten grundsätzlich zu Erleichterungen kommt. Eine Glättung dieser Anforderungen über den Konjunkturzyklus würde der Finanzmarktstabilität dienen und die nachhaltigen Kreditvergabefunktionen der Banken stärken. Generell soll auch mittels der sogenannten Leverage Ratio (das Verhältnis von Kernkapital zu modifiziertem Bilanzvolumen und außerbilanziellen Forderungen) zusätzlich eine sehr einfache Messzahl zur Anwendung kommen, um das Wachstum von Banken zu begrenzen und potentielle Mängel bei internen Risikomessungsmodellen zu kompensieren.

Die jüngste Finanzkrise hat auch die große Bedeutung einer ausreichenden Liquiditätsversorgung der Banken aufgezeigt. Um bei den Kunden und Geschäftspartnern auf den Finanzmärkten Vertrauen zu genießen, müssen Banken jederzeit in der Lage sein, ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

Daher ist es das Ziel, ausreichende Liquiditätspuffer und eine längerfristige Refinanzierungsstruktur der Banken zu gewährleisten. Begleitet werden diese Bemühungen von erweiterten Rechenschaftspflichten der Banken, die für mehr Transparenz sorgen sollen.

Während Basel II durch die bonitätsabhängige Eigenmittelunterlegung die Banken u.a. veranlasst hat, sich über die wirtschaftliche Lage ihrer Kunden mehr Gedanken zu machen und das Ergebnis in die Zinsgestaltung einfließen zu lassen, sehen die bisherigen Entwürfe auf der Ebene der Unternehmens- oder Privatkredite keine neue Herangehensweise vor. Vielmehr geht es darum, die Eigenmitteldefinition zu präzisieren und strenger zu fassen sowie generell die Eigenkapitalanforderungen für Banken zu erhöhen. Die geplanten Änderungen bedeuten einen massiven Einschnitt in die Kapitalstruktur mancher Banken. Bestimmte Kapitalteile, die bisher als Kernkapital galten, werden nicht mehr angerechnet und auch die Anrechenbarkeit von Kapital in Konzerngesellschaften wird beschränkt. Weitere Bemühungen sollen Liquiditätspuffer und eine geänderte Vorgangsweise bei Verbriefungen sowie eine Ausweitung des Aufgabengebietes des Risikomanagements regeln.

Neben diesen Vorgaben durch Basel III hat die Bankenwelt jedoch in nächster Zeit noch einige weitere Aufgaben zu bewältigen, die mit Mehrkosten verbunden sind:

- Bankensonderabgabe: Diese wird je nach Ausgestaltung direkt von der Bilanzsumme oder von der Tätigkeit in bestimmten Geschäftsfeldern zu entrichten sein.

- Verzinsung und Rückführung der in Anspruch genommenen Staatshilfe

- Einlagensicherung: Eine Änderung der Einlagensicherung für Sparer wird vermutlich zu einer Mehrbelastung der Banken führen.

- Konjunkturbedingte Kreditausfälle

- Aufsichtspaket: Die Bankenaufsicht soll europaweit vereinheitlicht und verstärkt werden. Gegen diesen Punkt gibt es jedoch noch erhebliche Einwände.

Zu den neuen Vorschriften gehört auch, dass die Banken ihre Kernkapitalquote (Tier 1) von 2013 an bis zum Jahr 2015 von vier auf sechs Prozent erhöhen müssen. Die Kernkapitalquote beschreibt, wie bereits ausgeführt, das Verhältnis von Kapital einer Bank zu ihren mit Risiko behafteten Geschäften, also zu den vergebenen Krediten und den getätigten Geldanlagen. Die Quote für den harten Kern des Kernkapitals muss bis 2015 zugleich von 2 % auf 4,5 % steigen. Zusätzlich müssen die Banken bis dahin zum Schutz vor neuen schweren Krisen einen Kapitalpuffer von weiteren 2,5 % aufbauen, den es bisher nicht gegeben hat.

„Die heute erzielten Einigungen bedeuten eine grundlegende Stärkung der globalen Kapitalstandards“, erklärte der Vorsitzende des Basler Ausschusses und Chef der Europäischen Zentralbank, Jean-Claude Trichet. „Ihr Beitrag zu langfristiger Finanzstabilität und Wachstum wird substantiell sein. Die Übergangsregeln werden es Banken ermöglichen, die neuen Standards zu erfüllen und zugleich die wirtschaftliche Erholung zu unterstützen.“[19]

[19] http://www.welt.de/wirtschaft/article9598301/Finanzwaechter-beschliessen-strengere-Kapitalregeln.html

Aktuell befindet sich der Vorschlag in Beratung, das heißt, Gouverneure der Notenbanken und die Vorsitzenden der Aufsichtsbehörden berechnen, beziehungsweise schätzen die Konsequenzen, welche die weitere Entwicklung der Regeln mit sich bringt.
Im Kern der Reform steht das Ziel einer Balance zwischen einem stabileren Finanzsystem und der Vermeidung einer Kreditknappheit, außerdem die Begrenzung und Reduzierung der Haftung der öffentlichen Hand und damit der Steuerzahler.

BIZ-Ökonomen gehen nach einer Studie von nur geringen dämpfenden Effekten auf die Volkswirtschaften aus.

Wie schon bei Basel II werden die geplanten neuen Regeln von den Banken kritisch beurteilt. Neben der bekannten Furcht vor höheren Eigenkapitalunterlegungsvorschriften (Eigenkapitalquoten) standen dabei vor allem die Änderungen bezüglich der Konsolidierungspflicht von Tochterunternehmen und der daraus resultierenden Konsequenzen im Vordergrund. Umstritten war zunächst auch, was neben Stammaktien und einbehaltenen Gewinnen als Eigenkapital anerkannt werden soll.

Auf den 12. September 2010 war eine beschließende Ausschusssitzung einberufen. Diese hat für die Vorschläge grünes Licht gegeben.

Letztlich verabschiedet werden soll das Regelwerk im November 2010 auf dem Gipfel der G-20, der wichtigsten Wirtschaftsnationen, in Seoul/Südkorea.

Schlusswort

Die Auswirkungen durch das bisherige Baseler Regelwerk und speziell dessen Einfluss auf die Kredite bzw. Kreditkonditionen können wie folgt zusammengefasst werden:

Das Ziel der neuen Regulierung lautete, die Stabilität des Finanzsystems zu stärken, indem Banken künftig stärker als bisher Kreditkonditionen und Kreditspielräume von der Bonität ihrer Kunden abhängig machen, da Banken selbst künftig für risikobehaftetere Kredite höhere Eigenmittel zurücklegen müssen. Dabei sollte die Eigenmittelausstattung im Bankensystem erhalten werden. Im Zusammenhang mit der Regulierung durch Basel II wurde zum Teil nachgewiesen, dass die Kreditmarge bei Banken seit der Einführung signifikant und im Vergleich zu Nichtbanken in einem höheren Ausmaß sank. Dies könnte direkt, mit durch Basel II verursachten geringeren zurückzulegenden Eigenmitteln, verbunden sein.

Die Liquiditätsspritzen der Zentralbanken sollten die Funktion erfüllen, das Vertrauen zwischen den Geschäftsbanken wieder herzustellen. Die Zurückhaltung in der gegenseitigen Kreditvergabe zeigt die Verunsicherung in Bezug auf die Kreditwürdigkeit. Eigentlich wäre es jedoch die Funktion der Eigenmittel und des Ratings, dieses Vertrauen zu sichern. Da im Rahmen von Basel II in den letzten Jahren die Eigenmittel eher optimiert und die Ratingsysteme eher ausgebaut werden sollten, ist die Lage bezüglich der Liquiditätsspritzen eher beunruhigend. Die Finanzspritzen der Zentralbanken können deshalb nur als mehr kurzfristige präventive Maßnahmen verstanden werden.

Unter dem Aspekt der Stabilität des Finanzsektors müssen längerfristig primär die Eigenmittel deutlich erhöht werden. Und zwar nicht nur bei den Banken, sondern auch bei den Versicherungen, den Pensionskassen und Hedge-Fonds. Fehlende Eigenmittel bergen die Gefahr von Ansteckungseffekten. Nicht aufgrund der Fremdfinanzierung an sich, sondern aus der Verbindung von Fremdfinanzierung, Bonitätsrisiken und der Komplexität moderner Finanzprodukte.

Besonders im Bereich der Kreditderivate scheint das System anfällig zu sein. Bei einer Krise in diesem Bereich bleibt wahrscheinlich ein großer Teil der Risiken bei den Banken hängen. Auch daraus kann man schließen, dass eine Anpassung von Basel II von Nöten ist, um eine genügende Eigenmittelausstattung zu erreichen.

Der Versuch, der nun mit Basel III gestartet wird, geht in die richtige Richtung. Der von den Regulierungsbehörden und Zentralbanken der wichtigsten Volkswirtschaften beschickte Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht will aus der Krise lernen. Die vermeintlich verbesserte Krisenfestigkeit der Banken hat die erste Bewährungsprobe nicht bestanden. Weltweit musste erhebliches Geld aus den nationalen Budgets eingesetzt werden, um den Zusammenbruch des Finanzsystems zu vermeiden.

Während Basel II durch die bonitätsabhängige Eigenmittelunterlegung die Banken u.a. dazu veranlasst hat, sich über die wirtschaftliche Lage ihrer Kunden mehr Gedanken zu machen und das Ergebnis in die Zinsgestaltung einfließen zu lassen, sehen die bisherigen Entwürfe zu Basel III auf der Ebene der Unternehmens- oder Privatkredite keine neue Herangehensweise vor.

Vielmehr geht es darum, die Eigenmitteldefinition zu präzisieren und strenger zu fassen sowie generell die Eigenkapitalanforderungen für Banken zu erhöhen. Die geplanten Änderungen bedeuten einen massiven Einschnitt in die Kapitalstruktur mancher Banken. Zumindest mittelfristig werden diese Einschnitte auch den Kunden über die Zinsstruktur erreichen.

Literaturverzeichnis

Barckow, A./Beike, R.: Risk-Management mit Finanzderivaten – Lehr- und Handbücher zu Geld, Börse, Bank und Versicherung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002

Büschgen, H.: Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1998

Eidgenössische Bankenkommission I, 2006 (EBK-RS 06/7), Rundschreiben der Eidgenössischen Bankenkommission: Anerkennung von Instituten zur Bonitätsbeurteilung im Hinblick auf die Berechnung der erforderlichen Eigenmittel vom 25. Oktober 2006

Eigenmittelverordnung (ERV), Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung von Banken und Effektenhändler, 2006

Falter, Manuel, Praxis des Kreditgeschäftes, 1994

Gräfer, Horst/Beike, Rolf/Scheld, Guido A., Finanzierung, 2001

Luttermann C., Unternehmen; Kapital und Genussrecht, Münster 1998

Oehler, A. / Unser, M., Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, 2. Aufl., Springer, Berlin u. a. 2002

Scheifler, Klaus-Uwe, Kreditkonditionen, Der neue Grundsatz von Basel II, Schwerin, 2007

Schneider, W./Wirth, H./Andre, G./Geissler, G./Grbenic, S.: Betriebswirtschaft 4. Auflage, Wien 2001

Schulz, Andreas September 2002: Finanzrisiken in der internationalen Rechnungslegung, Hamburg: Diplomica Verlag

http://www.welt.de/wirtschaft/article9598301/Finanzwaechter-beschliessen-strengere-Kapitalregeln.html

http://de.wikipedia.org/wiki/Basel

Abkürzungsverzeichnis

AMA.....Advanced Measurement Approach (Institutspezifischer Ansatz)

BCBS.....Basler Ausschuss für Bankenaufsicht

BIA.....Basisindikator

BIZ.....Bank für Internationalen Zahlungsausgleich

bzgl..... bezüglich

bzw..... ...beziehungsweise

EAD.....Exposure at default

et. al.....andere Person

etc.....et cetera

M..... Maturity (Restlaufzeit)

IRB-Ansatz..... Internal Rating-Based Approach

LGD..... .Loss-Given-Default

OECD..... Organization for Economic Cooperation and Development

PD..... Probability of Default

u.a.....unter anderem

POTREBA SKÚMANIA PODNIKATEĽSKÝCH STRATÉGIÍ V POSTINDUSTRIÁLNEJ ÉRE PODNIKANIA

THE NEEDS OF BUSINESS STRATEGIES RESEARCH IN POSTINDUSTRIAL BUSINESS ERA

Branislav Zagoršek[1]

Kľúčové slová: stratégia, postindustriálna éra, podnikanie, e-commerce, e-business, podnikateľské stratégie, podnikateľský model, internet, dokonalá diferenciácia

Keywords: strategy, postindustrial era, business, e-commerce, e-business, business strategies, business model, internet, prefect differentiation

JEL Classification: M00, M21, L81, L10, Y20

ABSTRACT

The purpose of this article is to find out if there is a necessity of doing research in business strategies due to differences between businesses in industrial and postindustrial era. Business strategies are a key factor of success. Only a company with a good strategy can beat others in hard competition. There are some rational reasons to think that the strategies used in industrial era are not sufficient enough to by appropriate to be used in postindustrial era. The idea is that the share of information technologies (IT) based companies is still growing. So is their importance. The main idea is that the Porter's generic strategies model should be enriched with a new strategy concept. This concept would be so called perfect differentiation. That would mean that an IT based company could choose a strategy of parallel differentiation and costs leadership.

ÚVOD

Podnikateľské stratégie sú kľúčovým faktorom úspechu podniku. Predstavujú fundamentálny spôsob akým sa chce podnik presadiť v konkurenčnom prostredí. Aby sa dosiahol čo možno najefektívnejší výsledok, je za potreby zvoliť si takú stratégiu, ktorá toto umožní. Zatiaľ čo sa koncepty stratégií dlhodobo vyvíjali a zdokonaľovali, vznikali nové trhy a nové odvetvia, ktoré majú iné vlastnosti ako klasické. Dôsledkom toho je, že stratégie, ktoré sa momentálne nachádzajú v portfóliu manažéra, nemusia byť najlepšou odpoveďou na problémy a situácie vznikajúce v daných odvetviach. Z tohto dôvodu je cieľom článku poukázať na potrebu skúmania podnikateľských stratégií v postindustriálnej ére podnikania a stanovenie cieľov pre budúci výskum.

[1] Ing. Branislav Zagoršek, bzagorsek@yahoo.com, školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., Katedra manažmentu

VYSVETLENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Na začiatok je potrebné vysvetliť niekoľko základných pojmov, od ktorých sa potom bude odvíjať celá ďalšia argumentácia.

Pre potreby tohto článku sa pod podnikateľskou stratégiou bude rozumieť taká stratégia, ktorá za použitia Minzbergových 5P („P's of Strategy" – plan, ploy, pattern, position, perspective / plán, manéver, model, pozícia, perspektíva) vedie ku konkurenčným výhodám (trhové, produktu/služby, zákaznícke, podnikateľského modelu, efektívnosti, spolupráce, procesné, zdrojové, know-how) v rámci konkurenčného prostredia tvoreného, podľa Portera, piatimi silami (dodávateľmi, odberateľmi, substitútmi, potenciálnymi konkurentmi, súčasnými konkurentmi).

„Informačné technológie je súhrnné označenie pre súbor prostriedkov a postupov na zber, prenos, spracovávanie, uchovávanie a prezentáciu informácií. Prostriedky poznáme technické a programové. Technické prostriedky zabezpečujú fyzické uskutočňovanie operácií. Programové prostriedky zahrňujú komplex postupov, metód a nástrojov pre prácu s údajmi prostredníctvom technických prostriedkov."[2]

„Internet predstavuje moderný komunikačný nástroj, ktorý zásadným spôsobom mení a uľahčuje spôsob komunikácie medzi ľuďmi, odstraňuje geografické bariéry a skracuje vzdialenosti. Internet je nevyčerpateľným zdrojom informácií a poučenia o všetkom, čím sa ľudia na celom svete zaoberajú. Možno ho považovať za najväčší svetový trh tovarov, informácií a služieb."[3]

Industria alebo priemysel, podľa širšieho chápania, referuje na produkciu ekonomických statkov a to či už v primárnom, sekundárnom alebo terciálnom sektore. Tiež je definovaná ako „každá podnikateľská aktivita". Pre potreby tohto článku sa bude industria chápať v užšom zmysle. Industria je podľa anglického výkladového slovníka „agregácia manufaktúrnych alebo technicky produkujúcich podnikov"[4]. Užšie chápanie má zmysel pre lepšie a citlivejšie rozdelenie odvetví pre potreby výskumu. Bude treba rozdeliť odvetvie podľa miery a potenciálu využívania informačných technológií. Na základe týchto rozdielov bude potom možné potvrdiť, alebo vyvrátiť myšlienku potreby prehodnotiť stratégie pre postindustriálnu éru podnikania.

Pojem postindustriálny predstavuje „ekonomiku spoločnosti, ktorá je založená skôr na poskytovanie služieb než na výrobe výrobkov"[5].

Pre rozšírenie myšlienky je ďalej potrebné zadefinovanie rozdelenia podnikov, ktoré budú spadať do postindustriálnej éry. Pre potreby tejto práce sa budú rozlišovať podniky podľa intenzity vplyvu informačných technológií na ich existenciu.

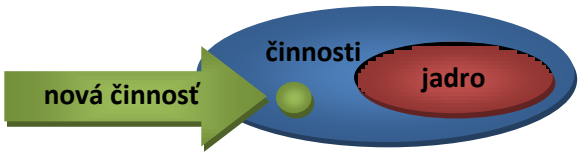
a) Klasické podniky
b) Transformované podniky
c) Čisto internetové podniky

Klasické podniky budú také podniky, ktoré využívajú internet ako doplnkový nástroj. Príkladom je americká firma obchodujúca s cennými papiermi Charles Schwab. Charles Schwab musela reagovať na konkurentov poskytujúcich investičné služby cez internet. Ich

---

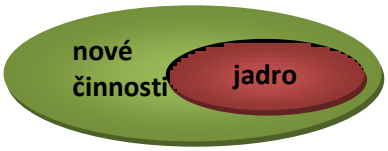
[2] KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 135 s. ISBN 80-89085-09-1.
[3] KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 285 s. ISBN 80-89085-09-1.
[4] http://dictionary.reference.com/browse/industry
[5] http://dictionary.reference.com/browse/postindustrial

prirodzenou reakciou bolo vytvorenie novej divízie eSchwab, pri zachovaní pôvodných činností. Táto divízia predstavovala odpoveď na konkurentov a venovala sa on-line obchodovaniu s cennými papiermi. Typické pre klasické podniky teda je, že si zachovávajú väčšinu svojich činností a vlastností. Zmena spočíva len v rozšírení o nejakú novú vlastnosť, činnosť.



Obrázok 1: Klasické podniky [zdroj: autor]

Transformované podniky sú podniky, ktoré boli klasické a prešli na novú platformu podnikania, využívajúcu informačné a komunikačné technológie. Alebo to môžu byť podniky, ktoré síce rovno začali podnikať na internete, ale rovnako by si mohli vybrať klasický spôsob podnikania. Príkladom pre takúto spoločnosť bude Amazon. Tento on-line obchod by mohol predávať svoje produkty rovnako aj fyzicky, ako to robí on-line. Inými slovami ako kníhkupectvo sa rozhoduje, či bude mať kamenný obchod, alebo virtuálny obchod, pričom žiadna z možností nie je na prvý pohľad dominantná. Všeobecne povedané spoločnosť si zachováva svoje jadro, mení ale úplne svoje vlastnosti, hodnototvorné činnosti.

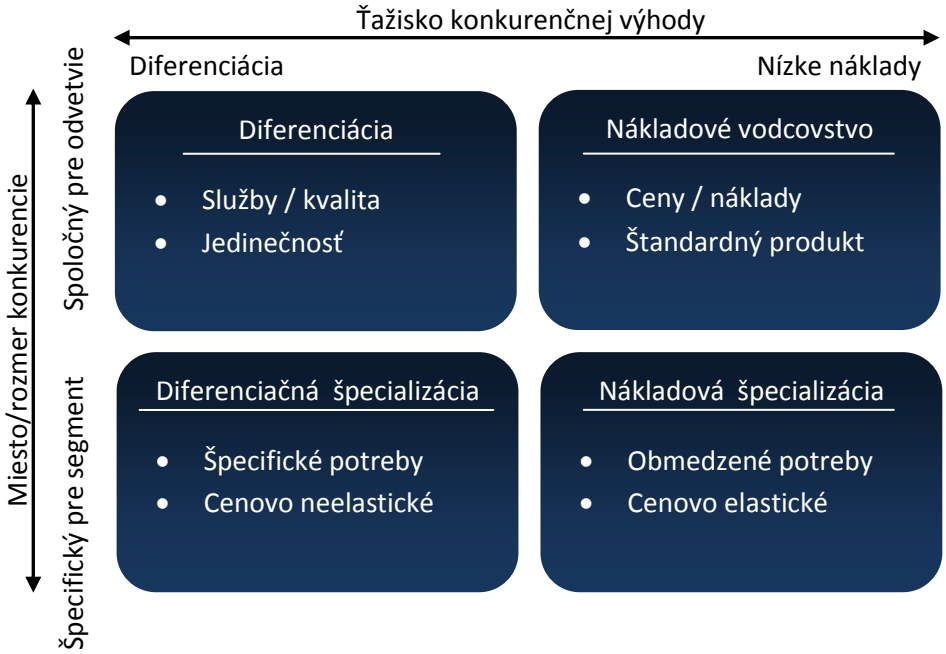


Obrázok 2: Transformované podniky [zdroj: autor]

Čisto internetové podniky sú podniky, ktoré môžu prevádzkovať svoje podnikanie len vďaka existencii informačných a komunikačných technológií. Príkladom je spoločnosť Google, ktorá keby internet neexistoval, nemohla by prevádzkovať svoje podnikanie. Všeobecne povedané, jadro ich činnosti by bolo nemožné, alebo aspoň veľmi ťažké preniesť z virtuálneho do fyzického prostredia.

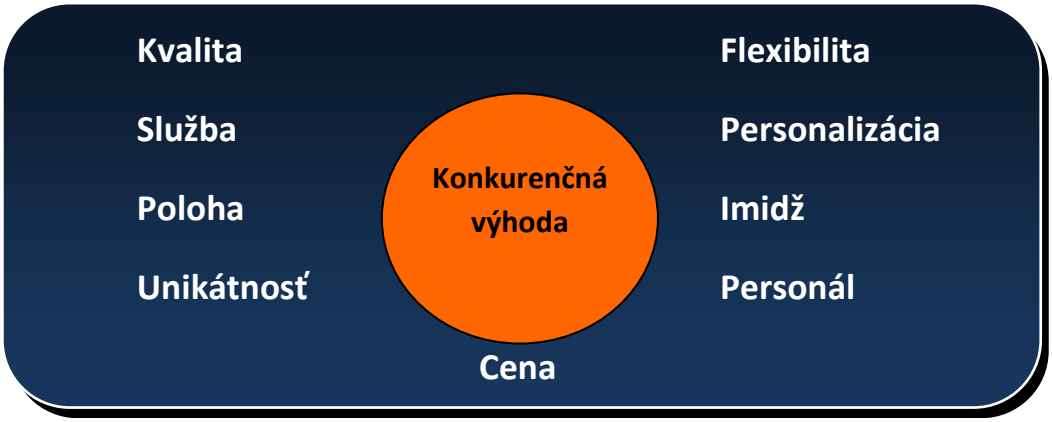
Obrázok 3: Čisto internetové podniky [zdroj: autor]

Základný model tvorby konkurenčnej stratégie je Porterov model generických stratégií. Tento model je známy tým, že stratégie, ktoré generuje, sú považované za univerzálne vhodné. Hľadá vhodnú konkurenčnú stratégiu podniku na základe analýzy zdroja konkurenčnej výhody. Rozlišuje či je zdrojom konkurenčnej výhody diferenciácia, alebo nákladové vodcovstvo. Druhou dimenziou je analýza miesta a rozmeru konkurencie. Rozlišuje medzi konkurenčným priestorom špecifický pre určitý segment trhu a priestorom spoločným pre celé odvetvie. V kapitole Formulácia tézy bude tento model spochybnený, či poskytuje dostatočnú variabilitu pre postindustriálnu, informatizovanú éru.



Obrázok 4: Generické typy stratégie podľa Portera (1985)

Úspech podniku je priamo závislí od jeho schopnosti odlíšiť sa od konkurencie. Podnik si musí byť vedomí svojej konkurenčnej výhody, aby ju mohol plne využiť. Musí si byť vedomí jej unikátnosti a udržateľnosti. Niektoré potenciálne zdroje kľúčových schopností sú zobrazené na obrázku 5.



Obrázok 5: Kľúčové schopnosti ako motor konkurenčnej výhody

Pre úplnosť je ešte žiaduce zadefinovať pojem e-business a e-commerce. „E-business zahrňuje použitie elektronických platforiem (intranet, extranet, internet) k prevádzke firemných obchodných činností. E-commerce je špecifickejší pojem. Zatiaľ čo e-business zahrňuje všetku elektronickú výmenu informácií v rámci firmy, alebo medzi firmou a zákazníkmi, e-commerce zahŕňa predajné a nákupné procesy s využitím elektronickej komunikácie a to hlavne internetu.“[6]

[6] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2007. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 132 s. ISBN 80-247-0513-3.

VÝCHODISKÁ PRE VÝSKUM

V posledných rokoch dochádza k stálemu zväčšovaniu sa množstva podnikov fungujúcich na internete. Tieto podniky využívajú informačné technológie ako primárnu platformu svojho podnikania. Toto tvrdenie je doložené v tabuľke 1, ktorá ako reprezentatívnu vzorku využíva objem predaja produktov a služieb e-commerce v USA. Ako je možné vidieť, udržujú pravidelný, dlhodobý medziročný rast. V porovnaní s tradičným predajom, vykazuje e-commerce rádovo vyšší medziročný rast. Toto znamená, že e-commerce sa stáva stále dôležitejšou súčasťou ekonomiky, s rastúcim podielom na celkovom predaji.

Tabuľka 1: Vývoj celkového predaja a predaja e-commerce v USA.[7]

Rok	Predaj spolu mil. USD	Predaj e-commerce mil. USD	Medziročný rast predaja spolu %	Medziročný rast e-commerce %
1Q 2010	960.469	38.719	6,3	14,3
1Q 2008	1.012.479	36.261	2,2	13
1Q 2006	967.796	26.747	7,4	26,6
1Q 2004	848.400	16.959	6	30,9
1Q 2002	773.393	10.084	2,2	22,2
1Q 2000	742.375	5.821	9,3	-

Nárast potenciálneho dopytu sa môže odvodiť od nárastu počtu užívateľov internetu, keďže títo sú potenciálny odberatelia a teda tvorcovia dopytu. Nárast užívateľov internetu je zdokumentovaný v tabuľke 2. Ako možno vidieť, počet užívateľov internetu dynamicky rastie, pričom vo vyspelých krajinách používajú internet viac ako dve tretiny a miestami dokonca tri štvrtiny obyvateľov.

Tabuľka 2: Užívatelia internetu[8]

Územie	Populácia	Počet užívateľov internetu	Penetrácia v %	Rast užívateľov 2000-2010
Svet	6,845,609,960	1,965,990,616	28.7 %	444.6 %
Európska únia	499,671,847	337,779,055	67.6 %	257.8 %
USA	310,232,863	239,232,863	77.3 %	151.6 %
Slovensko	5,470,306	4,063,600	74.3 %	525.2 %

Aj podniky, ktorých hlavný predmet podnikania nesúvisí priamo s internetom, využívajú toto médium, tento nástroj, v plnom spektre možností, čo je zdokumentované v tabuľke 3. Tabuľka 3 obsahuje údaje 14.000 podnikov z 10 krajín Európskej únie (Nemecko, Francúzsko, Španielsko, Česko, Taliansko, Maďarsko, Holandsko, Poľsko, Fínsko, Spojené Kráľovstvo) v 10 sektoroch (potraviny, obuv, papier, informačné a komunikačné technológie, elektronika, stavba lodí, konštrukcia, turizmus, telekomunikácia,

[7] US. CENSUS BUREAU - http://www.census.gov/retail/mrts/www/data/html/tsadjustedsales.html [27.10.2010]

[8] Internet World Stats - http://www.internetworldstats.com/stats.htm , [27.10.2010]

nemocenstvo). Z prieskumu boli vybrané údaje o priemernej veľkosti podniku, udávané v množstve zamestnancov. Ďalší údaj je prístup k internetu, čiže aké percento skúmaných podnikov má prístup k internetu. Existencia internetovej stránky je rovnako vyjadrená percentom z podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu. Dôležitosť IT pre podnik je daná percentom podnikom, ktoré označili IT ako kriticky dôležité.

Výsledky tohto prieskumu sa dajú interpretovať nasledovne. Skoro všetky podniky využívajú nejakým spôsobom internet. Keby to tak nebolo, tak by ho ako nákladotvornú položku vylúčili zo svojho majetkového portfólia. Tri štvrtiny podnikov považujú za dôležité mať internetovú stránku. Rovnakým argumentom je fakt, že internetová stránka predstavuje rádovo vyššiu nákladovú položku, ako prístup k internetu a preto by jej neefektívnosť mala mať, pri racionálnom rozhodovaní, dôsledok zbavenia sa tejto položky. V skutočnosti je trend presne opačný a rastie množstvo podnikov s internetovou stránkou. Tretí údaj hovorí, že 23 percent podnikov považuje za kriticky dôležité využívanie informačných technológií. Inakšie povedané, štvrtina podnikov je závislá od využívania informačných technológií.

Tabuľka 3: E-business prieskum 2006[9]

Skupina	veľkosť podniku ∅ (zamestnanci)	Prístup k internetu	www stránka	Dôležitosť IT pre podnik
EU10	253	95	75	23

Strategické riadenie podniku v postindustriálnej ére sa v značnej miere zhoduje so strategickým riadením podnikov v industrializovanej ére. Je možné však nájsť aj špecifické zvláštnosti. Medzi tieto patrí:

Informovanosť – v ére informačných technológií má majiteľ podniku k dispozícii obrovské množstvo informácií a informačných zdrojov, s ktorými môže veľmi presne riadiť svoje kroky v rámci podnikania. Príkladom je funkcia analytics, ktorú ponúkajú internetové hostingy. Táto umožňuje analyzovať nákupné správanie spotrebiteľa v doteraz nevídanom rozsahu. Dá sa zistiť, napríklad, čo si potenciálny zákazník pozeral, ale aj prečo si nevybral niektorý produkt. Sleduje sa počet návštevníkov aj počet návštevníkov pripadajúcich na jeden realizovaný nákup.

Pôsobenie – podnik využívajúci moderné informačné technológie vždy pôsobí na globálnom trhu. Aj keby nebolo zámerom podniku pôsobiť globálne, tým že sa nachádza na najväčšom celosvetovom trhu, nevyhne sa porovnávaniu a teda konkurencii.

Atypická štruktúra- podnik môže mať netradičné usporiadanie a netradičné funkcie vo svojej organizačnej štruktúre. Informačné technológie deformujú organizačnú štruktúru a umožňujú tak formovať rôzne exotické a jedinečné kreácie.

Zdroje – podnikanie na internete môže byť kapitálovo menej náročné v porovnaní s klasickým modelom podniku. Podnikanie na internete umožňuje značné šetrenie na strane personálnych nákladov, kde určitý podiel personálu môže byť nahradený sofistikovaným programom. Na strane kapitálových výdavkov vzniká úspora, ak podnik svoje priestory buduje vo virtuálnom svete.

[9] The European E-business Watch statistics - http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table_chart_reports.htm, [27.10.2010]

FORMULÁCIA TÉZY

Na základe predchádzajúcich informácii a racionálneho myslenia sa dá odvodiť nasledujúca myšlienka, ktorá vyústi do tézy. Informačné technológie umožňujú doteraz nevídanú personalizáciu. Informačné technológie taktiež umožňujú znižovať náklady a vytvárať tak nízku nákladovosť. Na rozdiel od Porterového modelu generických stratégií, je teoreticky možná kombinácia nízkych nákladov a diferenciácie, čiže súbežne využívanie stratégie nákladového vodcovstva a diferenciácie. Pokiaľ teda informačné technológie umožňujú personalizáciu, nízkonákladovosť a súbežnú existenciu týchto stratégií, vyústi toto do tézy: „Existuje nová dimenzia stratégie ponúkajúca úplne novú voľbu manažérom a to simultánne využitie nákladového vodcovstva a diferenciácie – dokonalej diferenciácie“.

Testovateľný dôsledok novej stratégie (dokonalej diferenciácie) by bola schopnosť malých podnikov konkurovať veľkým podnikom a poraziť ich v konkurenčnom boji. Toto je možné preto, lebo vďaka IT nákladové vodcovstvo už nezávisí od veľkosti podniku. Tento efekt môžeme pozorovať v realite existenciou „garážových firiem“ z ktorých sa vyvinuli odvetvový giganti.

Dokonalá diferenciácia bude chápaná ako kombinácia nákladového vodcovstva a diferenciácie. Znamená absolútne odlíšenie sa od konkurencie.

ARGUMENTÁCIA A CIELE VÝSKUMU

Objekt 1: Predpoklady a dôsledok

I. Informačné technológie umožňujú silnú personalizáciu a teda diferenciáciu.
II. Informačné technológie umožňujú znižovanie nákladov a nákladové vodcovstvo.
III. Informačné technológie umožňujú súbeh stratégie diferenciácie a nákladového vodcovstva.

= Existuje stratégie dokonalej diferenciácie, kombinujúca nákladové vodcovstvo a diferenciáciu.

Informačné technológie umožňujú silnú personalizáciu. Momentálne majú servery skoro neobmedzenú kapacitu uschovávania údajov a softvérové riešenia umožňujú spracovávať osobné údaje a želania bez zmeny v procese vytvárania hodnoty podniku. Pre ilustráciu bude použitý internetový obchod Amazon. Tento obchod zbiera osobné údaje používateľov, navrhuje im možné produkty na základe ich prechádzajúcich nákupných zvyklostí a zasiela im novinky elektronickou poštou. Toto robí plne automaticky a nie je poznateľná komplikácia, ktorá by zhoršovala situáciu podniku v porovnaní s takým kníhkupectvom, ktoré službu personalizácie nepoužíva.

Informačné technológie môžu podstatne znížiť náklady podniku. Podstatné množstvo nákladov podniku tvoria personálne náklady. Informačné technológie umožňujú znižovať personálne náklady, keďže veľa procesov môže byť riadenými automaticky, za využitia algoritmov. Ďalšie personálne náklady a rovnako aj náklady na priestory a energiu môžu byť ušetrené premiestnením fyzických priestorov do virtuálneho prostredia. Opäť sa na ilustráciu použije internetový obchod Amazon, ktorý opísaným spôsobom šetrí peniaze na priestory a personál. Vďaka tomu môže ponúkať svoje produkty za nižšie ceny, keďže má nižšie náklady na správu podniku.

Informačné technológie umožňujú súbeh stratégie diferenciácie a nákladového vodcovstva. V industriálnej oblasti podnikania sa musí podnik rozhodnúť medzi stratégiou diferenciácie a stratégiou nákladového vodcovstva. Stratégia diferenciácie je nákladovo náročná, keďže potrebuje vo výrobnom procese veľa jedinečných nastavení, poprípade

nenachádza dostatočný dopyt po produkte aby mohla využiť economics of scale. Toto stojí podnik čas a námahu. Naopak podnik využívajúci stratégiu nákladového vodcovstva využíva štandardné nastavenie, pri ktorom sa snaží vyrobiť čo najviac výrobkov. V tomto prípade je vylúčená personalizácia, keďže každá odchýlka od štandardu by priniesla dodatočné náklady. V prípade postindustriálnych odvetví toto obmedzenie nemusí platiť. Charakter produktu je často nehmotný, alebo je silne napojený na proces využívajúci informačné technológie. Takto je možné bez zvyšovania nákladov zapracovať do procesu vytvárania hodnoty špecifické požiadavky odberateľov. Ako ilustrácia na podloženie tohto tvrdenia by mali postačiť poukázané možnosti využitia informačných technológií v predchádzajúcich dvoch predpokladoch ktoré musia byť splnené pre existenciu dokonalej diferenciácie.

Na základe týchto argumentov je minimálne reálne predstaviteľná možnosť existencie dokonalej diferenciácie. Cieľom výskumu bude teda potvrdiť alebo vyvrátiť existenciu súbežného fungovania stratégie nákladového vodcovstva a diferenciácie. Toto sa udeje na základe overenia daných argumentov výskumom. Rovnako ako aj overením dôsledku, že aj malý podnik môže konkurovať veľkému.

NÁVRH VÝSKUMU

Objektom skúmania budú tak slovenské podniky ako aj podniky zahraničné. Podniky využívajúce informačné technológie nepoznajú štátne hranice a tým dochádza ku silnej globalizácií a globálnej konkurencii. Potrebné je preto skúmať nielen národné, ale aj celosvetové prostredie. Reprezentanti boli vybraný ako významné spoločnosti, či už svojou veľkosťou, tradíciou, oceneniami, vplyvom, originalitou, alebo národný ekvivalent zahraničného podniku. Výskum spomínaných podnikov sa bude zakladať na dotazníkovom získavaní informácií (priamou komunikáciou), využitím správ z médií, výročnej správy a reprezentatívnej internetovej stránky.

Výskumu bude zameraný na podniky využívajúce informačné technológie. Rozoznávať sa bude medzi klasickými, transformovanými a čisto internetovými podnikmi.

Hlavným očakávaným výsledkom je potvrdenie tézy o možnosti existencie stratégie dokonalej diferenciácie.

Ďalším očakávaným výsledkom výskumu bude, že využívaním informačných technológií sa rušia rozdiely medzi veľkosťami podnikov a pre podniky fungujúce podstatnou mierou na internete bude platiť že aj malý podnik môže konkurovať a poraziť podnik veľký. Ďalším predpokladom je, že podnik ktorý by mal za normálnych okolností lokálny charakter má charakter globálny. Financovanie podniku sa môže stať menej dôležitým, keďže tento druh podnikania je kapitálovo menej náročný. Podniky pôsobiace na internete budú mať sklon k inovátorskemu charakteru stratégie, keďže internet je vhodné miesto pre spúšťanie nových technológií, či už vytváraním dopytu, oslovovaním relevantných zákazníkov a propagáciou novej technológie. Typickými by mali byť aj agresívne útoky na konkurenciu, keďže marketing má na internete veľké množstvo sofistikovaných nástrojov umožňujúcich zložité manévre.

ZÁVER

Cieľom práce bolo preukázať potrebu skúmania podnikateľských stratégií v postindustriálnej ére podnikania. Toto bolo vyargumentované a teda aj preukázané logickým postupom. Hlavná myšlienka bola, že pokiaľ informačné technológie umožňujú podniku zvoliť si stratégiu diferenciácie, stratégiu nákladového vodcovstva a súčasne nič nebráni ich súbežnému fungovaniu, potom musí existovať možnosť výberu stratégie dokonalej diferenciácie, ktorá v sebe spája nákladové vodcovstvo a diferenciáciu. Súčasne táto práca stanovila smer budúceho výskumu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] ENZ, C.A. 2005. Hospitality Strategic Management. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 676 s. ISBN 978-0-470-08359-8.

[2] KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 305 s. ISBN 80-89085-09-1.

[3] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2007. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

[4] LEE, M. 2010. Twittering Masses. In CNBC Business. ISSN 2042-8626, 2010, april 2010, s. 10.

[5] MÜLLER-STEWENS, G. – LECHNER, Ch. 2005. Strategisches Management. 3. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005. 784 s. ISBN 978-3-7910-2467-7.

[6] OLSEN, M.D. – WEST, J.J. – CHING YICK TSE, E. 2008. Strategic Management in the Hospitality Industry. 3. vyd. New Jersey: PEARSON, 2008. 358 s. ISBN 0-13-119662-6.

[7] SLÁVIK, Š. 2005. Strategický manažment. Bratislava: SPRINT vfra, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

[8] STEINMANN, H. – SCHREYÖGG, G. 2005. Management. 6. vyd. Wiesbaden: GABLER, 2005. 952 s. ISBN 3-409-63312-X.

[9] Yahoo!, eBay and Amazon The three survivors. The Economist. 2008. In The Economist. 2008, june 21st-27th, s. 77-78.

Internetové zdroje

(1) http://dictionary.reference.com/browse/industry, [27.10.2010]
(2) http://dictionary.reference.com/browse/postindustrial , [27.10.2010]
(3) http://www.census.gov/retail/mrts/www/data/html/tsadjustedsales.html, [27.10.2010]
(4) http://www.internetworldstats.com/stats.htm , [27.10.2010]
(5) http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table_chart_reports.htm, [27.10.2010]

POZÍCIA ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA V POVEDOMÍ ODBORNEJ A LAICKEJ VEREJNOSTI NA SLOVENSKU.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACKNOWLEDGMENT AMONG THE PROFESSIONALS AND PUBLIC IN SLOVAKIA.

Andrea Zajacová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

corporate social responsibility, corporate business policy, business relations, law support, ethical standards, people, planet, profit, business strategy, stakeholders, social and environmental goals

JEL Klasifikácia

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting
M1 - Business Administration
M14 - Corporate Culture; Social Responsibility

ABSTRACT

Corporate social responsibility is outlined in the article as future opened form of corporate self-regulation. Article points out the basic cornerstones of the CSR policy, usually constituted s a built-in, self-regulating mechanism of the corporate business policy, covering the monitoring business relations, proper law support, ethical standards, as well as international norms. Author is underlying the CSR inclusion in area of public interest into corporate decision-making, and the honoring the triple bottom line: people, planet, profit. Core message is demanded structure for creating shared value of CSR. The article emphases the linkage between business strategies and corporate social responsibility. Finally, the article provides short list of needed activities and steps of different stakeholders in order to improve the position, importance and acceptation of CSR policy among social or environmental goals.

ÚVOD

Zodpovedné podnikanie je výsledkom osvety a úsilia spoločenských síl rozvinutých krajín o trvalo udržateľný rast pri zachovaní životných podmienok na našej planéte. Svetový trh prináša na jednej strane zintenzívnenie konkurenčného boja firiem, spoločností a korporácií, zvyšovanie efektivity a dynamiky výroby a jej objemov, zvýšené nároky na energiu, zdroje, dopravu, generovanie odpadu, na druhej strane vo vyspelých ekonomikách rastie hnutie zamerané na vznik regulačných opatrení, vedúcich k zachovaniu životného prostredia, rozvoju kapitálu ľudských zdrojov a k zamedzeniu úplného, nenávratného vyčerpania surovinových a energetických zdrojov.

Takýto prístup k plánovaniu a realizácii ako obchodných, tak i výrobných činností, sprevádzaný rozumným využívaním zdrojov a humánnym využívaním pracovnej sily, zaručujúcim dlhodobý udržateľný rozvoj podnikateľskej činnosti v lokálnom aj globálnom merítku sa všeobecne prezentuje ako sociálne zodpovedné podnikanie. Je sprevádzané snahami o minimalizáciu spotreby energie a surovín, recykláciou a opätovnom využitím

[1] Ing. Andrea Zajacová, andrea.zajacov@gmail.com, (školiteľka: Doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.), Katedra podnikovohospodárska

druhotných surovín, regeneráciou a rozvojom ľudských zdrojov, komunitnej, národnej a medzinárodnej spolupráce v zákonoch a normách stanovených podmienkach, v súlade s globálnymi etickými normami a ľudskými právami.

Zodpovedné podnikanie či už na úrovni nadnárodných korporácií, ale aj malých spoločností, ktoré je s plnou zodpovednosťou a vážnosťou implementované do obchodných a výrobných procesov sa zákonite musí prejaviť vo forme ekonomických, sociálnych a environmentálnych dopadov na výsledky pôsobenia firiem a spoločností. Zodpovedné podnikanie ovplyvňuje profit a rentabilitu podnikateľských subjektov ale jeho cieľom je v dlhodobom horizonte prispieť k trvalo udržateľnému rozvoju pri súčasnom pozitívnom ovplyvňovaní podnikania v oblasti etickej, morálnej a pri ohľaduplnom pôsobení na životné prostredie, partnerov a zamestnancov.

SÚČASNÝ STAV ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Svetová obchodná rada definuje zodpovedné podnikanie (ďalej ZP) ako dlhodobý, stály záväzok spoločnosti k etickému správaniu a k ekonomickému vývoju pri súčasnom zabezpečení skvalitnenia životných podmienok pracovnej sily a ich rodín, ako aj miestnej komunity a celej spoločnosti.[2]

Európska únia definuje ZP ako koncepciu, ktorá určuje podnikom zodpovednosť za svoje pôsobenie voči všetkým zainteresovaným subjektom. Je to sústavný záväzok obchodu k poctivému správaniu sa a zodpovednosti za príspevok k ekonomickému rozvoju pri súčasnom skvalitnení parametrov života pracovnej sily a ich rodín, lokálnej komunity a celej spoločnosti.[3]

Ak vychádzame z názoru, že zodpovedné podnikanie je formou samoregulácie spoločnosti, ktorá je súčasťou obchodného modelu a monitoruje dodržiavanie zákonov, etických štandardov a medzinárodných noriem. Obchodné spoločnosti by mali pro-aktívne propagovať verejný záujem a podporovať rast komunity a jej vývoj a dobrovoľne eliminovať metódy, ktoré poškodzujú verejnú sféru bez ohľadu na ich oprávnenosť. Rôzne alternatívne koncepty, napríklad teória stakeholderov, zdôrazňujú práva zainteresovaných skupín v obchodných procesoch. Záväzky podnikateľských subjektov v rámci zodpovedného podnikania je potrebné osvojiť si dobrovoľne, správanie ovplyvnené donucovacou silou zákona alebo dohodou s odbormi dobrovoľnými nie je. Platnosť záväzkov ZP je všeobecná, prekračuje tradičnú povinnosť voči akcionárom, a vzťahuje sa aj na ostatné sociálne skupiny, akými sú spotrebitelia, zamestnanci, dodávatelia a susediace komunity.[4]

Spoločensky zodpovedné podnikanie je o schopnosti firiem vytvárať celkový pozitívny dopad na spoločnosť, pri svojich podnikateľských aktivitách. Z definície vyplýva, že zodpovedné podnikanie dopĺňa klasické chápanie podniku v zmysle dodržiavania právnych predpisov o rozmer etický, čiže správať sa nad rámec zákona a rozmer filantropický, charitatívny, akými sú podpora sociálnych a dobročinných programov. Tento koncept

[2] HOLME, R. – WATTS, P. 2000. Corporate social responsibility: making good business sense. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development, 2000. s. 4. [cit. 2010.09.22.] Dostupné na internete: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>

[3] Green Paper on corporate social responsibility. [cit. 2010.09.25] Dostupné na internete: <http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm>

[4] Corporate social responsibility. [cit. 2010.09.21] Dostupné na internete: <http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility>

pokladáme za pozitívny a prospešný z hľadiska udržateľného rozvoja priemyslu, krajiny a ľudských zdrojov v podmienkach 21. storočia v strednej Európe.

Narastajúca moc veľkých korporácií v priebehu druhej polovice dvadsiateho storočia, priniesla so sebou aj negatívne efekty pre štát, občana alebo prírodu. V protiklade ku konceptu podnikateľského, na zisk orientovaného prístupu vnikla nová koncepcia činnosti organizácie, ktorá nemá za cieľ len maximalizáciu zisku, ale jej ciele vychádzajú z potrieb vnútorného a vonkajšieho prostredia a zahŕňajú aj sociálne a environmentálne aspekty jej činnosti.[5] Ciele takejto organizácie sa od krátkodobých posúvajú skôr k **dlhodobým cieľom**, ktoré prispievajú k schopnosti dlhodobo vytvárať zisk a trvalo udržateľnému rozvoju celej spoločnosti. Ide teda o posun ku koncepcii 3P: people, profit, planet. Koncepty zodpovedného podnikania či 3P poukazujú na to, že ekonomické záujmy nemusia byť v protiklade so sociálnymi a environmentálnymi záujmami, ale môžu tvoriť synergický efekt.

Za rozšírením ZP v najvyspelejších krajinách je potrebné vidieť hlavne rastúcu silu zákazníkov, akcionárov a vlastníkov fondov, ktorí majú záujem o stabilitu svojich investícii**.**

Trvalo udržateľným rozvojom sa rozumie cielený, dlhodobý (priebežný), komplexný a synergický proces, ovplyvňujúci podmienky a všetky aspekty života (kultúrne, sociálne, ekonomické, environmentálne a inštitucionálne), na všetkých úrovniach (lokálnej, regionálnej, globálnej) a smerujúci k takému funkčnému modelu určitého spoločenstva (miestnej a regionálnej komunity, krajiny, medzinárodného spoločenstva), ktorý kvalitne uspokojuje biologické, materiálne, duchovné a sociálne potreby a záujmy ľudí, pričom eliminuje alebo výrazne obmedzuje zásahy ohrozujúce, poškodzujúce alebo ničiace podmienky a formy života, nezaťažuje krajinu nad únosnú mieru, rozumne využíva jej zdroje a chráni kultúrne a prírodné dedičstvo.[6] Podľa teórie stakeholderov zmyslom podnikania je slúžiť záujmom stakeholderov. Z toho vyplývajú dva princípy:

1. Spoločnosť by mala byť riadená ku prospechu jej stakeholderov: zákazníkov, dodávateľov, vlastníkov, zamestnancov, miestnych spoločenstiev atď.
2. Manažment zodpovedá za vzťah k stakeholderom a ku korporácii ako abstraktnej entite. Musí konať v záujme stakeholderov ako ich agent a zároveň musí konať v záujme korporácie na zabezpečenie prežitia firmy tým, že bude ochraňovať dlhodobé záujmy („stávky“) každej skupiny.[7]

ZP je nástrojom na diskusiu o rozsahu všetkých povinností, ktoré má organizácia voči jej bezprostrednému okoliu. Je taktiež metódou politiky predkladania návrhov ako tieto povinnosti môžu byť splnené ako aj nástroj na identifikáciu benefitov, ktoré pre organizáciu plynú z plnenia týchto povinností.[8]

Koncept spoločensky zodpovedného podnikania sa snaží skĺbiť ekonomickú a etickú racionalitu do jedného vyváženého celku, pričom sa opiera o tri piliere: ekonomickú efektívnosť, environmentálnu zodpovednosť a spoločenskú angažovanosť.

---

[5] GREŠKO, J. Spoločenská zodpovednosť firmy. In *Ekologika.sk* [online]. 2009 [cit. 2010.09.18.]. Dostupné na internete: <http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html>

[6] Trvalo udržateľný rozvoj. [cit. 2010.09.15.]. Dostupné na internete: <http://www.tur.vlada.gov.sk>

[7] SMITH, S.: *Navigating The Stakeholder Relations Continuum*. In Leading Perspectives. Fall 2004. s. 7. [online]. [Cit. 2010.09.21.] Dostupné na internete: <http://www.bsr.org/reports/leading-perspectives/2004/Fall.pdf>

[8] CARROLL, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In *Business Horizons,* 1991. p. 6. Dostupné na internete: <www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

NEGATÍVNE POHĽADY NA ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE

ZP sa môže stať obeťou marketingu a v takom prípade bude slúžiť takmer výhradne na účely "public relations". Dôvody takéto zlyhania úlohy ZP v obchodných a komerčných aktivitách sú spravidla:

- Mnohé spoločnosti chcú byť vnímané ako lídri v ekológii a sociálnej zodpovednosti, ale v skutočnosti sú ich praktiky neetické a v rozpore so ZP.
- ZP sa stane nástrojom pre zvyšovanie vplyvu firiem do ďalších oblastí.
- ZP sa stane nástrojom postupného regulovania trhu na nezdravú úroveň.[9]

Ľavicoví kritici tvrdia, že zodpovedné podnikanie je prejavom pokrytectva podnikateľskej sféry a predstavujú myšlienku, že ZP je vlastne maskovaná PR aktivita firiem, pomocou ktorej sa snažia zakryť svoje neetické a občas nezákonné správanie sa na trhu. Časť autorov, kritikov zodpovedného podnikania vychádza z predpokladu, že veľké korporácie kladú veľkú váhu na reputáciu a dôveryhodnosť značky, ktorá určuje aj ich postavenie a obchodnú politiku na trhu, ako aj korporátne správanie. Keďže tieto korporácie boli v minulosti často spájané s vykorisťovaním, environmentálnymi katastrofami a podporovaním globálnej nerovnosti, prevzali títo autori slovník kritikov. Podľa ich názoru je zodpovedné podnikanie len štítom, vyznačujúcim sa používaním slov ako: „ ľudské práva, udržateľný rozvoj.“ Podľa ich názoru podnikateľská činnosť je a vždy aj bola o zisku a aj za cenu, že bude dosiahnutý na úkor niekoho alebo niečoho a zodpovedné podnikanie nerobí nič pre to, aby túto fundamentálnu pravdu zmenila, iba ak ju zakrýva.[10]

DÔVODY NEDOSTATOČNEJ PODPORY MYŠLIENOK ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU

1. Základný problém v podnikovej oblasti na Slovensku je nízka úroveň akceptácie zodpovedného správania sa vlastníkov, akcionárov a manažmentu voči zamestnancom a ďalším zainteresovaným subjektom.
2. Reálna podpora štátu v oblasti zodpovedného podnikania značne zlyháva a evidentne sa sústreďuje do iných sfér podnikania.
3. Verejná mienka vníma otázky zodpovedného podnikania pomerne ľahostajne. Informovanosť o úlohách zodpovedného podnikania je nízka a javí sa len ako parciálna otázka ochrany životného prostredia.
4. Spoločenské vedomie o zodpovednom podnikaní zatiaľ nie je rozhodujúce pre nátlak na spoločnosti, aby sa otázkami zodpovedného podnikania vážne zaoberali. Absencia silného spoločenského tlaku na preukazovanie a akceptovanie spoločensky zodpovedného podnikania spôsobuje presúvanie riešenia ZP do budúcich období.
5. Podnik si svoju koncepciu zodpovedného podnikania upravuje na základe globálnej stratégie podniku, vplyvom podnikateľského prostredia vytváraného konkurenciou a prevažujúcou etickou kultúrou v trhovom prostredí Slovneska

[9] GREŠKO, J. Spoločenská zodpovednosť firmy. In *Ekologika.sk* [online]. 2009 [cit. 2010.09.16.]. Dostupné na internete: <http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html>

[10] KLEIN, N. *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. Toronto, Vintage: Canada, 2000, ISBN 0-676-97282-9 In: BATEMAN, T. *Zamyslenie sa nad Spoločenskou zodpovednosťou podnikov* [online] [Cit. 2010.09.18.]. Dostupné na internete: < http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenie_nad_SZP.pdf >

6. Rozhodnutie o inštitucionalizácii zodpovedného podnikania z aspektu štruktúry, funkcie, úlohy a metodológia sú prioritne založené na dobrovoľnosti v porovnaní s inými oblasťami, ktoré sú viac regulované legislatívou.
7. Špecifickú pozíciu z pohľadu implementácie ZP do praxe podnikania reprezentuje štandard ISO 26000, ktorý generuje požiadavku využívať nástroje hodnotenia ZP z GRI – G3 ako najfrekventovanejšie využívaného systému controllingu zodpovedného podnikania
8. Bariéry flexibilnej implementácie controllingu zodpovedného podnikania vznikajú z dôvodu minimálnej informovanosti a nedostatočného tlaku verejnosti na podniky zodpovedne sa správať, podnikať a túto činnosť aj ekonomicky vyhodnocovať.
9. Inštitucionalizované etické kódexy v podnikoch sú v mnohých prípadoch len dokumentom, ktorý má externý význam ako reklama, ale dôsledná realizácia chýba.

FAKTORY POZITÍVNEHO OVPLYVNENIA ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA V PODMIENKACH HOSPODÁRSKEHO ŽIVOTA NA SLOVENSKU

1. Je potrebné motivovať slovenských autorov mienkotvorných médií k publikovaniu reprezentatívnych informácií o zodpovednom podnikaní s cieľom vyžadovať od podnikateľských subjektov aby sa Princípy zodpovedného podnikania, stali organickou súčasťou riadiacich dokumentov podnikateľských subjektov a aby determinovali postavenie spoločností, podnikov na trhu.
2. Pôsobením odbornej tlače a konferencií vytvoriť tlak na rozšírenie myšlienok ZP z prostredia nadnárodných korporácií smerom k MSP, organizáciám štátnej správy a k subjektom pôsobiacich vo sfére zdravotníctva.
3. Implementovať problematiku ZP do vzdelávania na univerzitách ekonomického zamerania na Slovensku, následne akreditovať predmet z oblasti zodpovedného podnikania na ekonomických univerzitách. Štátnou a finančnou podporou v oblasti výchovno-vzdelávacích programov a projektov zameraných na zodpovedné podnikanie zatraktívniť tieto projekty pre pedagógov a študentov.
4. Zabezpečiť publicitu a vyžadovanie uvádzania takých alternatív štandardov ZP v podnikových materiáloch, WEB prezentáciách, záverečných správach a ponukách podnikov, ktoré sú merateľné, certifikovateľné a auditovateľné. Po vytvorení predpokladov a riadiacich dokumentov zodpovedného podnikania realizovať školenia manažérov a riadiacich pracovníkov podnikateľských subjektov v spoločnosti.
5. Na úrovní Ministerstva hospodárstva, životného prostredia a financií zabezpečiť aby výsledky a aktívne uplatňovanie ZP sa prejavilo vo forme kritérií pri prideľovaní projektov zo štrukturálnych zdrojov pre žiadateľov zo Slovenska aj zo zahraničia.
6. Spropagovať myšlienky ZP vo všetkých sektoroch hospodárstva a štátnej správy formou dotovaných súťaží, študentských prác, diplomových prác. Vytvoriť podmienky pre intenzívnu spoluprácu vedeckovýskumnej základne s vysokými školami s možnosťou využitia inovácií, neštandardných prístupov a potenciálu študentských vedeckých prác a doktorandských prác na riešenie aktuálnych problémov ZP v podnikateľských subjektoch.
7. Na úrovni Ministerstva hospodárstva iniciovať projekt s celonárodným dosahom zameraným na analýzu zodpovedného podnikania, jeho kvantifikované vyhodnotenie a publikovanie získaných výsledkov vo forme ratingu na webovských stránkach príslušných ministerstiev.
8. Vytvoriť prostredníctvom formovania verejnej mienky tlak na implementáciu princípov zodpovedného podnikania zo strany stakeholderov, najmä investorov

ZÁVER

Článok ponúka prehľad všeobecných stavebných blokov koncepcie zodpovedného podnikania, ktoré sú platné pre väčšinu komerčných subjektov v oblasti hospodárstva, resp. pre organizácie vo sfére štátnej správy a zdravotníctva. Naznačuje historické korene zodpovedného podnikania a jeho podstatné atribúty. V jadre článku je súhrn faktorov, ktoré negatívne ovplyvňujú postavenie myšlienok zodpovedného podnikania na úrovni odbornej verejnosti, riadiacich štruktúr od miestnej, regionálnej až po vrcholovú úroveň štátu, ako aj vnímanie postavenia a cieľov zodpovedného podnikania na podnikovej a korporátnej úrovni.

V záverečnej časti sú vymenované aktivity, realizácia ktorých môže vo významnej miere zmeniť postavenie a vnímanie zodpovedného podnikania na celospoločenskej úrovni a v medzinárodnom meradle.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. CARROLL, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In *Business Horizons,* 1991. 20 p. Dostupné na internete: <www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts. pyramidofcsr.pdf>
2. GREŠKO, J. Spoločenská zodpovednosť firmy. In *Ekologika.sk* [online]. 2009 [cit. 2010.09.18.]. Dostupné na internete: <http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html>
3. HOLME, R. – WATTS, P. 2000. Corporate social responsibility: making good business sense. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development, 2000. 19 s. [cit. 2010.09.22.] Dostupné na internete: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>
4. KLEIN, N. 2000. No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies. Toronto, Vintage: Canada, 2000, ISBN 0-676-97282-9 In: BATEMAN, T. Zamyslenie sa nad Spoločenskou zodpovednosťou podnikov [online] [Cit. 2010.09.18.]. Dostupné na internete: <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenie_nad_ SZP.pdf >
5. SMITH, S. 2004. *Navigating The Stakeholder Relations Continuum*. In Leading Perspectives. Fall, 2004. 20 s. [online]. [Cit. 2010.09.21.] Dostupné na internete: <http://www.bsr.org/reports/leading-perspectives/2004/Fall.pdf>
6. Corporate social responsibility. [cit. 2010.09.21] Dostupné na internete: <http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility>
7. Green Paper on corporate social responsibility. [cit. 2010.09.25] Dostupné na internete:<http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm>
8. Trvalo udržateľné a zodpovedné podnikanie. [cit. 2010.09.15.] Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/index_sk. htm>
9. Trvalo udržateľný rozvoj. [cit. 2010.09.15.]. Dostupné na internete: <http://www.tur.vlada.gov.sk>
10. Zodpovedné podnikanie. [cit. 2010.09.15.]. Dostupné na internete: <http://www.nadaciapontis.sk/zodpovedne_podnikanie>

MARKETING V ČASE KRÍZY
MARKETING IN TIMES OF CRISIS

Marián Židó[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Marketing, kríza, stratégia, preferencie zákazníkov, trendy

KEY WORDS
Marketing, crisis, strategy, customer´s preferences, trends

JEL Klasifikácia: M31

ABSTRACT

The current financial and economic crisis has significantly changed the rules of functioning of business subjects on markets and has noted down the need to modernize customary systems. Businesses are also forced to move from philosophy: "Sell what is made, not produce what is required " to philosophy: "Our customer, our master." Businesses in order to achieve their goals have to seek to acquire and maintain the efficiency in identifying the needs and requests of the target customers and their satisfaction on the higher level than the competitors. The paper presents a brief look at the market in the time of crisis, changes in individual elements of marketing mix and a few simple but effective advice in the field of marketing for successful overcharging of the current adverse situation.

ÚVOD

Dosiahnutie zisku a rastu trhovej hodnoty podniku ako primárneho cieľa podnikania je podmienené nielen produkciou výrobkov, ale aj ich následnou úspešnou realizáciou na trhu. Samozrejme, pri predaji produkcie nesmie ísť iba o jednorázovú záležitosť.

Profesor Phelps, držiteľ Nobelovej ceny za ekonómiu za rok 2006 na nedávnej konferencii na pôde Ekonomickej univerzity v Bratislave pri príležitosti jej 70. jubilea vyjadril názor, že rast svetovej ekonomiky po skončení krízového obdobia sa dá znova obnoviť a udržať iba prostredníctvom inovácií. Hlavne inováciami pochádzajúcimi zo súkromného sektora financované prostredníctvom verejných financií. Inovácie nielen v oblasti technológií. Inovácie musia prísť vo všetkých funkčných oblastiach podniku, útvar marketingu nevynímajúc, a to vo všetkých štyroch jeho základných pilieroch (marketingovom mixe):

- Produkte
- Cene
- Distribúcii
- Komunikácii (Reklame)

Firmy musia využívať všetok potenciál, ktorý majú. Je dôležité, aby prostriedky verejných zdrojov smerovali k firmám, ktoré majú nápad, ale aj predpoklady, na jeho komerčné zhodnotenie.

[1] Ing. Marián Židó, marian.zido@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

KRÍZA A NOVÝ POHĽAD NA MARKETING

Krízový stav predstavuje situáciu, keď celková hospodárska situácia je charakterizovaná postupným znižovaním ekonomického rastu, nižším záujmom o produkciu, znižovaním produkcie, nižším záujmom o pracovnú silu, rastom nezamestnanosti a stagnáciou miezd. Je to nežiadúci, no často sa vyskytujúci jav, pretože predstavuje jednu z fáz životného cyklu podniku, odvetvia, hospodárstva.[2]

Medzi ďalšie prejavy hospodárskej krízy patria aj:

- inklinácia obyvateľov k šetreniu, ktoré vyvolá zníženie spotreby,
- podniky vytvárajú nižšiu pridanú hodnotu a zisky,
- spomaľuje sa rast domácich príjmov a následne aj spotreby,
- pozastavujú sa mnohé investície.

Krízu však na druhej strane možno vnímať aj pozitívne. Spomaľuje sa rast cien, zreálňujú sa úrokové sadzby a ceny nehnuteľností.

Finančná a hospodárska kríza prinútila mnoho podnikov zaujať nový pohľad/ postoj k chápaniu marketingu, zisťovaniu a uspokojovaniu turbulentných preferencií zákazníkov. Prešli od predajných k marketingovým konkurenčným koncepciám stratégií (niektorí až k spoločenským koncepciám, ktoré predstavujú marketingové koncepcie rozšírené o ekologický a sociálny aspekt). Na vysvetlenie rozdielu medzi predajnou a marketingovou koncepciou použijem definíciu profesora Levitta z Hardvardskej univerzity: *„Predaj sa sústreďuje na potreby predávajúceho, marketing na potreby kupujúceho. Predaj je zaujatý predstavou previesť svoj produkt na hotové peniaze. Marketing sa zamýšľa nad myšlienkou uspokojovania potrieb zákazníka prostredníctvom produktu a celou hromadou vecí spojených s jeho vytváraním, dodávaním a nakoniec spotrebou.“*[3] Graficky môžeme rozdiel medzi predajnou a marketingovou koncepciou zobraziť nasledovne:

Obrázok č.1: Rozdiel medzi predajnou a marketingovou koncepciou

Začiatočný bod	***Objekt záujmu***	***Používané prostriedky***	***Výsledky (výstupy)***
Predajná koncepcia			
Továreň	Produkty	Predaj a distribúcia	Zisk z objemu predaja
Marketingová koncepcia			
Trh	Potreby spotrebiteľa	Marketing ako celok	Zisk z uspokojenia spotrebiteľa

Prameň: Vlastné spracovanie[4], Bratislava, 2010

[2] NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podniková diagnostika*, Bratislava: Ekonóm, 2007. 113. ISBN 978-80-225-2426-1.

[3] LEVITT, T. In : KOTLER, P. 1998. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

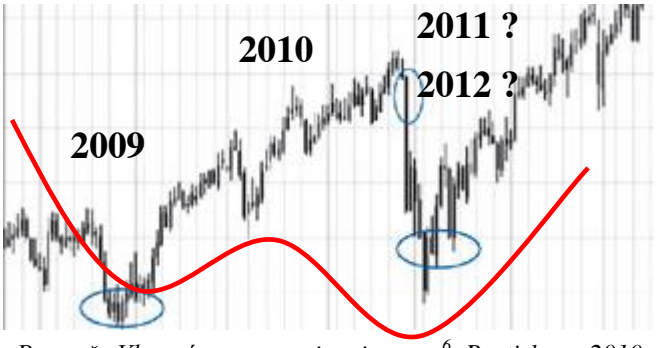
[4] KOTLER, P. 1998. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

Jedlička: „*Marketingovou stratégiou rozumieme dlhodobú koncepciu činnosti podniku v oblasti marketingu a jej zmyslom je premyslene a účelne rozvrhnúť zdroje podniku tak, aby mohli byť čo najlepšie splnené dva základné ciele:* ***spokojnosť zákazníka*** *a* ***dosiahnutie zisku a výhody pred konkurenciou.“***[5]

AKTUÁLNA SITUÁCIA NA TRHU

Hospodárska kríza ešte stále neskončila. Je pozorovateľné isté zlepšenie situácie na trhu, ale podľa predpokladov odborníkov by kríza mala mať priebeh dvojitého vé (W). Druhá vlna poklesu môže byť ešte zdrvujúcejšia ako prvá a podniky poväčšine už vyčerpali svoje rezervné zdroje na zvládnutie negatívnych dôsledkov prvej vlny. Prínosom krízy môže byť fakt, že slabí konkurenti sú nútení z trhu odísť. Naskytuje sa tak možnosť vyplniť vzniknuté diery na trhu a získať na svoju stranu voľných zákazníkov. Tieto voľné trhové podiely však vyvolajú zvýšený konkurenčný boj, ktorý je mnohokrát veľmi nákladný. Príležitosť predstavuje aj ľahšia dostupnosť niektorých výrobných faktorov. Rast nezamestnanosti v dôsledku krízy vyvoláva zvýšenú ponuku na trhu práce. Problémom však naďalej ostáva nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Pracovníci prirodzene alebo nútene odchádzajú a zaškoľovanie nových je časovo, finančne a personálne veľmi náročné. Ako protikrízové opatrenia vlády štátov a banky zmierňujú podmienky na získanie dodatočných finančných prostriedkov a podpôr.

Obrázok č.2: Možný priebeh finančnej a hospodárskej krízy ako dvojitého vé (W)



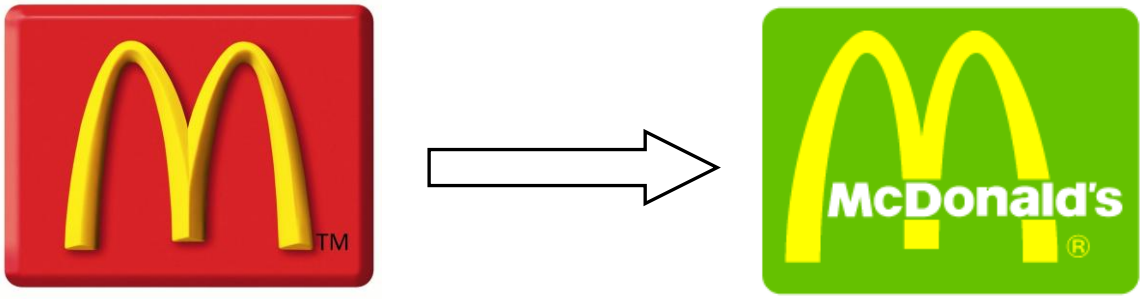
Prameň: Vlastné spracovanie a internet[6]*, Bratislava, 2010*

Celosvetovým problémom je častá zmena preferencií zákazníkov a ich prelietavosť medzi jednotlivými podnikmi. Ak chcú byť podniky úspešné musia sledovať a zohľadňovať kultúrne, sociálne a módne špecifiká spotrebiteľov danej oblasti, ich správanie a nákupné zvyklosti, ktoré sa prejavujú v ich dopyte najmodernejšej a najlacnejšej produkcie pri najvyššej kvalite. Vyznáva sa zdravý spôsob života a „zelené“ podnikanie. Podniky modernizujú vozové pary a výrobné technológie, tým znižujú objem emisií vypúšťaných do ovzdušia, nakupujú plynom a elektricky poháňané mechanizmy, separujú a recyklujú odpad, využívajú alternatívne zdroje energie. V rámci ochrany životného prostredia je snaha uplatňovať aktívnu politiku (predchádzanie negatívnym dopadom a nie až následne odstraňovanie vzniknutých škôd).

[5] JEDLIČKA, M. 2006. *Marketingové stratégie*. Trnava : UCM, 2006. 211 s. ISBN 80-89034-71-3.

[6] [online] http://www.sevis.sk/blog/svet-carry-tradingu/ [2010.10.19]

Obrázok č.3: Prechod k „zelenému“ podnikaniu



Prameň: Vlastné spracovanie a internet[7]*, Bratislava, 2010*

Pozorujeme však markantný rozdiel medzi skutočným správaním spotrebiteľov na jednej strane a ich deklarovanými preferenciami na strane druhej. Ako príklad môže slúžiť celospoločenská snaha o ochranu životného prostredia a zníženie objemu PET fliaš v obehu, ale nechuť kupovať ťažké sklenené fľaše, platiť za ne zálohu a neskôr ich prázdne nosiť späť do predajne. Medzi chronické nedostatky patria hlavne neustále meniaca sa legislatíva vyplývajúca zo striedania pravicovej a ľavicovej vlády, negatívny demografický vývoj, slabá vymáhateľnosť práva a vysoká byrokratická záťaž.

TENDENCIE V JEDNOTLIVÝCH PRVKOCH MARKETINGOVÉHO MIXU

1. **Produkt.** Každý produkt prináša určitý základný a vedľajší úžitok. Úžitok je schopnosť produktu uspokojiť potreby spotrebiteľa. Základný úžitok je pri danom produkte u každého podniku rovnaký. Produkty sa odlišujú a konkurujú si vedľajšími úžitkami. Podniky sa preto v svojej stratégii musia snažiť predávať čo najširší sortiment, produkty inovovať, odlíšiť od konkurencie, ponúkať ich v požadovanej kvalite..., spojiť s ich kúpou aj pridanie služby (benefitu) ako trvanlivosť, spoľahlivosť, hodnovernosť, porozumenie pre zákazníka, značku (imidž)..., ktorú iný konkurent nevie poskytnúť.

Príklad: To, že je tričko značky Lacoste 5-krát drahšie neznamená, že je aj 5-krát lepšie a predsa sa predáva a predá. Spotrebiteľ si spolu s tričkom kupuje aj dodatočný benefit – značku.

2. **Cena.** Zvyšovanie ceny je trhom neakceptovateľné. Zníženie ceny na druhej strane konkurencia nasleduje a málokedy je kompenzované dostatočným zvýšením dopytu. Dlhodobé znižovanie cien môže spôsobiť pokles finančnej výkonnosti podniku alebo stratu jeho renomé. Znižovanie ceny ako prostriedok na získanie konkurenčnej výhody sa však dnes aj napriek tomu využíva najčastejšie, hoci môžeme sledovať jeho pomalý ústup. Pri dlhodobejšom obhájení stratégie najširšieho sortimentu, čerstvosti, príjemného prostredia, komfortu, kvalifikovanej obsluhy... môžu podniky v budúcnosti dosiahnuť väčší úspech u zákazníkov, ich vernosť k produktom a značke, než pri uplatnení stratégie najnižšej ceny. Výnimkou môže byť zavedenie významnej inovácie, ktorá spôsobí výrazný pokles nákladov podniku.

Príklad: Ceny automobilov sú aj napriek zefektívňovaniu výroby dlhodobo na rovnakej úrovni. Výrobcovia ju neznížia, radšej vylepšia ponúkanú výbavu.

3. **Distribúcia**. Podniky sa rozhodujú, akú distribučnú sieť a cesty zvolia, či budú distribúciu vykonávať sami alebo túto činnosť outsourcing-ujú na externé firmy a či využijú stratégiu

[7] [online] http://www.mcdonalds.sk/ [2010.10.19]

tlaku alebo ťahu. Problematika distribúcie je z väčšej časti otázkou pre oddelenie logistiky.

4. **Reklama** *„je uvedomelé, systematické, finančne náročné snaženie podniku zamerané na konzumenta, odbytový orgán alebo verejnosť s cieľom získať prostredníctvom utvárania a sprostredkovania informácií vzťahujúcich sa na výrobok alebo podnik vzťahy a postoje skutočných alebo potencionálnych odberateľov v rozumovej, ale aj emocionálnej oblasti, a tak ovplyvňovať slobodné rozhodnutie nakupovať (alebo pripravovať nákup).“*[8] Obľúbenou formou reklamy je dnes paródia a zosmiešňovanie vlastného mena (IKEA, Budlight), reklamovanie aktivity a nie konkrétneho produktu (Wrigley´s – reklama na žuvanie), šoková reklama a využívanie rôznych druhov reklamy na internete a sociálnych sieťach. Reklama by mala byť jednoduchou správou, zostavenou z jednoduchých symbolov, odlišná od konkurencie s citovým nábojom, nevnucujúca sa a na dostupných médiách. Najefektívnejšie a najlacnejšie je budovať reklamu na ústnom podaní spokojných zamestnancov a zákazníkov.

Tabuľka č.1: Marketingový mix z pohľadu zákazníka

Produkt	*Moje priania a potreby*
Cena	*Moje vynaložené úsilie a náklady*
Distribúcia	*Moje pohodlie*
Reklama	*Komunikácia podniku so mnou*

Prameň: Vlastné spracovanie[9]*, Bratislava, 2010*

NÁVRHY NA ZVLÁDNUTIE AKTUÁLNEJ SITUÁCIE

Momentálna situácia na trhu nie je pre väčšinu podnikov nijako ideálna a ani vyhliadky do blízkej budúcnosti nevyzerajú optimisticky. Manažéri vo všeobecnosti uplatňujú stratégie, realizujú opatrenia a podnikajú aktivity, ktoré smerujú k odstraňovaniu slabých, udržiavanie a posilňovanie silných vnútorných stránok, aby sa podnik mohol efektívne vyhýbať nebezpečenstvám vyskytujúcim na trhu, eliminovať ich negatívne dopady a využívať prípadné príležitosti vznikajúce na trhu. Najväčšiu chybu, akú môžu podniky urobiť, je ostať nečinný alebo byť spokojný s aktuálnym stavom. Podniky tu musia byť PRE zákazníka, nie KVÔLI zákazníkovi. Úspešné preklenutie nepriaznivého obdobia na trhu je možné aj uskutočnením nasledujúcich opatrení v oblasti marketingu:

- **Štúdium odbornej literatúry**, sledovanie najnovších trendov vo všetkých funkčných oblastiach podniku, stratégií uplatňovaných konkurenciou, potrieb a želaní zákazníkov, vývoja krízy.
- **Investovať do personálu.** Personál je prostriedok prvého kontaktu so zákazníkom – vykonávateľom stratégie. Denne zamestnanci prichádzajú do styku s enormným množstvom rôznorodých zákazníkov, emócií, krízových situácií, ktoré môžu spôsobiť skratové jednanie, poškodenie dobrého mena spoločnosti a odradenie zákazníka od opakovaného nákupu. Po druhé, aj samotný zamestnanec je zákazníkom. Neexistuje lepšia reklama ako pohľad na spokojného zamestnanca a jeho pozitívny opis spoločnosti, pre ktorú pracuje. Investovať sa odporúča hlavne do starostlivosti o zamestnancov, ktorou sa zvýši spokojnosť a vernosť zamestnancov a ich pozitívny prístup k práci. Ďalej do komunikačných, psychologických a vyjednávacích školení, kde sa zamestnanci naučia

[8] SRŠŇOVÁ, J. a kol. 2008. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava : Sprint, 2008. 214 s. ISBN 978-80-969927-6-8.

[9] KOTLER, P. 1998. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

správne komunikovať so zákazníkom, pochopiť ich správanie a reakcie a zvládať krízové situácie.

- **Definovať odlišujúcu vlastnosť**, podľa ktorej budú zákazníci jednoznačne vedieť definovať konkrétny podnik a jeho tovary. Nie len definovať, ale aj uskutočňovať! V móde je hlavne osobný a individuálny prístup k zákazníkovi (prozákaznícky orientovaný spôsob podnikania).[10] Populárnym rozlišovacím znamením mnohých podnikov je podnikový maskot alebo nejaká verejne známa osobnosť, ktorí sú tvárou spoločnosti alebo ich marketingovej kampane. Predstavujú vhodný komunikačný prostriedok s verejnosťou. Niektoré podniky zašli až tak ďaleko, že maskota prideľujú každému jednému produktu samostatne. Príkladom je spoločnosť Orange Slovensko a jej kampaň „Úžasná päťka internetov“.[11]
- **Zintenzívnenie komunikácie so zákazníkmi prostredníctvom internetu, zvýšenie podielu internetovej reklamy a internetového obchodu, maximálne zatraktívnenie internetovej stránky.** V dnešnej dobe moderných technológií upadá význam klasických nosičov reklamy (printové média, televízia, billboardy) a do popredia sa dostáva komunikácia cez internet.
  - ✓ **Zasielanie letákov e-mailom**. Klasické tlačené letáky skoro nikto nečíta a podnik sa môže pýšiť, že chráni životné prostredie zníženou spotrebou papiera a energií potrebných na ich výrobu...). Elektronické vyhotovovanie a zasielanie letákov je taktiež ekonomicky výhodnejšie.
  - ✓ **Zriadenie sekcie návrhy a pripomienky na podnikovej internetovej stránke, kde sa zákazníci môžu dobrovoľne formou blogu vyjadrovať** k hocičomu, čo sa týka spoločnosti a s čím sa chcú podeliť s vedením alebo verejnosťou. Komunikácia musí prebiehať aj opačným smerom – od vedenia priamo k zákazníkovi. Častokrát sa na spätnú väzbu zabúda. Týmto opatrením sa odstraňuje aj skresľovanie informácií v obidvoch smeroch.
  - ✓ **Komunikácia s verejnosťou prostredníctvom stále obľúbenejších a rozšírenejších sociálnych sietí**. Vraví sa: „Kto nie je na internete, neexistuje!“ Sociálne siete predstavujú efektívny nástroj na oslovenie obrovskej masy ľudí (potencionálnych aj existujúcich zákazníkov), budovanie mena a značky podniku, vernosti zákazníkov, obojstrannú formálnu a neformálnu komunikáciu so zákazníkmi, oboznamovanie zákazníkov s pripravovanými a prebiehajúcimi akciami, súťažami, rôznymi zmenami a to všetko pri minimálnych nákladoch. Registrácia je bezplatná a časovo neobmedzená.
- Podnecovanie zákazníkov k nákupu a udržanie ich vernosti prostredníctvom **reklamy ako zážitku** a zapojenia do reklamy celej rodiny. Spoločnosť je už unavená klasickými (nudnými a neustále sa opakujúcimi) reklamnými akciami. Vyzdvihujem kampaň spoločností Hewlett-Packard a Telefónica O2, ktorej som bol sám účastníkom. Spoločnosť si na frekventovanom mieste rozložila reklamný stánok. Okoloidúcim zadarmo ponúkala balón s ich vlastnou reklamou, na ktorý napísali dátum a čas, v ktorom ho okoloidúcemu poskytli. Jeho úlohou bolo iba doniesť ho späť na to isté miesto za určitý čas (hodina alebo viac). Balón musel opatrovať a daný čas niekde stráviť. Na frekventovanom mieste

[10] Absencia prozákaznického prístupu bola často príčinou odsudzovania zahraničných obchodných reťazcov. Spoločnosť Tesco Stores však už vykonalo nápravné opatrenia a začalo s otváraním menších predajní typu Tesco Expres, ktoré sú bližšie k zákazníkovi a jeho potrebám, zaviedli samoobslužné pokladničné pokladne...

[11] [online] http://www.orange.sk/web/internet/patka_internetov.html [2010.10.19]

bol pre spoločnosť lacnou a dobre viditeľnou pohyblivou reklamou. Odmenou mu bola malá sladkosť, kupón na zľavu, reklamný predmet, vzorka tovaru... Navyše mal pocit, že aj on je súčasťou reklamnej kampane.

ZÁVER

Výber marketingovej stratégie predstavuje akýsi všeobecný smer, akým sa podnik chce uberať. Predstavuje nástroj efektívneho riešenia problémov a jej úspešná implementácia vedie k prosperite. Treba podotknúť, že žiadna stratégia nezaručuje podniku dlhodobú konkurenčnú výhodu na trhu. Každá konkurenčná výhoda je iba krátkodobá, časom vyčerpateľná a napodobiteľná. Dôležité je jednotlivé nástroje marketingovej stratégie časom modifikovať a prispôsobovať ich potrebám a požiadavkám spotrebiteľov, situácii na trhu a špecifikám konkrétneho podniku. Netreba zabúdať taktiež na to, že náš nepriateľ (konkurent) nikdy nespí. Vložené prostriedky do marketingovej stratégie by nemali predstavovať náklad ale investíciu.

Podniky, ktoré vo svojich cieľoch nezohľadnia spokojnosť zákazníka, ale iba zisk a konkurenčnú výhodu. Nemajú z dlhodobého hľadiska miesto na trhu. Kým v časoch prosperity mali všetky podniky rastové ambície, dnes a v blízkej budúcnosti je veľmi dôležitá schopnosť kooperácie podnikov, v horšom prípade obrany získaných pozícií a prekonania problémov, ktoré so sebou pre jednotlivé podniky priniesla kríza. Výnimočné nie sú ani únikové stratégie.

Tabuľka č.2: Matica stratégií na základe výsledkov SWOT analýzy

		Interné marketingové prostredie	
		SILNÉ STRÁNKY	*SLABÉ STRÁNKY*
Externé marketingové prostredie	*PRÍLEŽITOSTI*	Ofenzívna stratégia	Stratégia spolupráce
	RIZIKÁ	Defenzívna stratégia	Stratégia úniku

Prameň: ČIMO, J. – MARIAŠ, M. 2005. Riadenie marketingových aktivít. Bratislava : GeoPARNAS, 2005. 273s. ISBN 80-969420-3-4.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- BOHUNĚK, B. 2009. Co neprojde (skoro nikdy) v marketingu. In *Trend Marketing*. ISSN 1214-9594, 2009, roč. 5, č. 8, s. 28-33.
- BOUDA, M. 2009. Desatero rad, jak vyzrát na krizi. In *Trend Marketing*. ISSN 1214-9594, 2009, roč. 5, č. 6-7, s. 6.
- ČIMO, J. – MARIAŠ, M. 2005. *Riadenie marketingových aktivít*. Bratislava : GeoPARNAS, 2005. 273s. ISBN 80-969420-3-4.
- JEDLIČKA, M. 2006. *Marketingové stratégie*. Trnava : UCM, 2006. 211 s. ISBN 80-89034-71-3.
- KOTLER, P. 1998. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LESÁKOVÁ, D. 1994. *Strategický marketing*. Bratislava : PROFIS, 1994. 135 s. ISBN 80-85332-05-1.

- MAJTÁN, Š. a kol. 2007. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint, 2007. 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.
- NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podniková diagnostika*, Bratislava : Ekonóm, 2007. 113. ISBN 978-80-225-2426-1.
- ÓDOR, Ľ. 2009. *Krízonómia z nadhľadu.* Bratislava : TREND Holding, 2009. 203 s. ISBN 978-80-89357-03-1.
- POLÁKOVÁ, K. 2009. Cena vs. kvalita v období recese. In *Trend Marketing*. ISSN 1214-9594, 2009, roč. 5, č. 10, s. 36-37.
- [online] http://marketer.hnonline.sk/ [2010.10.19]
- [online] http://www.mcdonalds.sk/ [2010.10.19]
- [online] http://www.sevis.sk/blog/svet-carry-tradingu/ [2010.10.19]
- [online] http://www.orange.sk/web/internet/patka_internetov.html [2010.10.19]

Podpora podnikania MSP v Slovenskej republike

Business support of SMEs in the Slovak Republic

Štefan Zoľák[1]

Kľúčové slová: malé a stredné podniky, podpora, inštitúcia, štát, forma

Key words: small and middle enterprices, support, institution, state, form

JEL Klasifikácia: E30

Abstrakt:

Malé a stredné podniky tvoria väčšinu podnikateľských subjektov v krajinách, v Slovenskej republike to bolo v roku 2009 až 99,64% všetkých registrovaných podnikov, preto aj krajiny aktívne podporujú ich podnikanie.

Jedná sa o základné kroky a praktické rady, ako začať podnikať, ako a kde požiadať o dotované poradenské služby. Možnosti bezplatných kurzov o začatí podnikania a pomoc s prípravou podnikateľského plánu, kde získať financie či informácie o službách poskytovaných pre začínajúcich podnikateľov.

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.[2] Rozlišujeme tu priamu a nepriamu formu podpory malých a stredných podnikov.

Abstract:

Small and medium-sized enterprises constitute the majority of businesses in countries, in Slovak republic, it was 99,64% of all registered enterprises, therefore the countries are actively supporting SMEs businesses.

They are the basic steps and practical advice on how to start a business, how and where to apply for subsidized consulting services. Of the free courses on starting a business and assist with business plan, finance, or where to get information about services provided for start-ups.

State support for entrepreneurship can understand any form of assistance that is provided for business or in connection with the provider directly or indirectly from the state budget, from its budget or from its own resources. Here we distinguish direct and indirect form of support for small and medium-sized enterprises.

---

[1] Ing. Štefan Zoľák, stefan.zolak@gmail.com, doc. Ing. Elena Šúbertová, Phd, katedra podnikového manažmentu

[2] Šubertová E. a kolektív: Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov, 2009, EKONÓM, Bratislava, str. 30, str. 156, ISBN 978-80-225-2869-6

Úvod

Podpora podnikania sa riadi zákonom, ktorý upravuje podmienky poskytovania investičnej pomoci na rozvoj regiónov a pôsobnosť orgánov verejnej správy pri poskytovaní investičnej pomoci a kontrole jej použitia. Prináša možnosť poskytnúť podnikateľovi investičnú pomoc na podporu počiatočnej investície a tvorbu nových pracovných miest. Samotná podpora podnikania sa vo všeobecnosti realizuje vo forme priamej alebo nepriamej v závislosti od toho o aký druh podpory sa jedná.

FORMY PRIAMEJ PODPORY PODNIKANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Úlohou **priamej podpory podnikania** je preklenúť jednu z hlavných bariér rozvoja malých a stredných podnikov, nedostatok finančných zdrojov a sťažené podmienky na získanie finančných zdrojov.

- Na tento účel štát zakladá fondy, banky alebo nadácie (v SR Záručná a rozvojová banka, š.p.ú), na ktoré sa môžu malé a stredné podniky obrátiť so žiadosťou o poskytnutie finančných zdrojov. Veľmi často má formu dotácie. Ide o formu nenávratnej finančnej výpomoci poskytovanej buď zo zdrojov štátneho alebo miestneho rozpočtu. Ide teda o platbu poskytnutú od jednej inštitúcie pre inú inštitúciu bez toho aby sa za túto platbu očakávala protihodnota.
- Poznáme rôzne formy dotácii, najčastejšie majú formu investičný dotácií, zameraných na podporu investičných aktivít malých a stredných podnikov (nákup strojov) a neinvestičné dotácie, zamerané na podporu určitých programov (zvyšovanie kvalifikácie).
- Dotácie sa stanovujú buď percentuálnym podielom z uskutočnených operácií alebo presnou sumou. Ich špecifickou črtou je ich viazanosť na splnenie určitých, presne vymedzených podmienok, teda dotácia je vždy poskytnutá len na konkrétny účel.
- Medzi ďalšie formy patrí splatenie časti úrokov alebo úveru, rôzne granty a príspevky.

FORMY NEPRIAMEJ PODPORY PODNIKANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

Nepriama podpora malých a stredných podnikov sa zameriava najmä na zlepšenie prístupu k finančným zdrojom a k obchodným investíciám. Jej úlohou je zníženie finančných rizík a znižovanie výdavkov malých a stredných podnikov. Táto forma môže byť poskytnutá v rôznych formách a to ako[3]:

- **poradenské a vzdelávacie činnosti**, sú realizované prostredníctvom štátom založených agentúr. Tieto agentúry sa zameriavajú na poskytovanie informácií pre začínajúce (napríklad: informácie o formách podnikov, právna a odborná podpora pri založení podniku, vypracovanie podnikateľského plánu), ale už aj aktívne malé a stredné podniky, (vzdelávanie, sprostredkovanie kontaktov, posúdenie už existujúceho podnikateľského plánu). Dôležitou súčasťou týchto podporných činností

[3] Šubertová E. a kolektív: Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov, 2009, EKONÓM, Bratislava, str. 156, ISBN 978-80-225-2869-6 a vlastné spracovanie

je aj vydávanie publikácií, monitorovanie vývoja malých a stredných podnikov a sledovanie trendov v jednotlivých odvetviach.

- **podnikateľské inkubátory**, jedná sa o hybridný typ nástroja spájajúci v sebe podporu podnikania a aj podporu miestneho rozvoja. Jedná sa o spoločnosť založenú za účelom uľahčenia podnikania malých a stredných podnikov a to buď formou poskytovania priestorov na podnikanie za nižší nájom, poskytnutím technického zázemia a v spolupráci s externými podnikmi aj poradenské služby. Pri podnikateľských inkubátoroch existuje aj technologický inkubátor, ten vzniká na podporu inovácií a výskum a vývoj nových technológií. Je prepojený na univerzity, súkromné firmy a výskumné ústavy či už len v danej krajine alebo aj s prepojením do zahraničia.
- **štátne a bankové záruky,** slúžia ako zabezpečenie zmluvných záväzkov dohodnutých v zmluve. Pomáhajú malým a stredným podnikom znížením obchodného rizika predávajúceho, zvyšujú ich konkurencieschopnosť a možnosť dosiahnuť v kontraktoch lepšie podmienky. Ich princípom je, že sa štát alebo iná inštitúcia zaručuje za daný malý a stredný podnik a osvedčuje, že bude schopný splniť svoje záväzky dohodnuté v zmluve. V prípade problémov v podniku ktorému bola záruka poskytnutá, preberá poskytovateľ záruky na seba povinnosť splniť záväzky v zmluve.
- **úľavy na dani**, predstavuje možnosť zníženia, prípadne upustenia od zdanenia (daňové prázdniny) malých a stredných podnikov. Existuje viacero možností ako takéto úľavy malým a stredným podnikom poskytnúť. Veľmi často používanou formou je používanie rôznych sadzieb dane pre malé a stredné podniky, kde sú takéto podniky pri splnení určitých zákonných podmienok zdaňované nižšou sadzbou ako ostatné podniky.

ŠTÁTNA PODPORA ROZVOJA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR

Súčasný systém podpory MSP v SR je pomerne komplikovaný. Zahŕňa množstvo aktérov, ktorí sa zaoberajú problematikou podpory MSP, medzi nimi jednotlivými orgánmi prevládajú zložité väzby. Tieto organizácie môžeme nasledovne rozdeliť na:

Ústredné orgány štátnej správy

Podpora malých a stredných podnikov je rozdelená medzi niekoľko ministerstiev, s ktorých každé sa zameriava na inú oblasť podpory.

Najdôležitejším orgánom pre podporu malých a stredných podnikov je **Ministerstvo hospodárstva SR (MH SR)**[4], ktoré pôsobí ako garant a koordinátor mnohých aktivít v uvedenej oblasti. Do kompetencii rezortu MH SR spadá priemysel, obchod a cestovný ruch. Štátna podpora je prostredníctvom ministerstva realizovaná v niekoľkých oblastiach:

- **Oblasť stratégie a rozvoja malého a stredného podnikania,** vrátane podpory potravinárskeho podnikateľského prostredia, ktorého produkty nie sú zaradené do prílohy I Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva a podnikateľského prostredia v oblasti výroby stavebných výrobkov, a to navrhovaním finančných nástrojov a programov podpory malého podnikania a stredného podnikania.

[4] http://www.nadsme.sk/sk/content/politika-statnej-podpory-msp, 23.10.2010

- **Oblasť tvorby inštitucionálneho prostredia na podporu MSP**. MH SR ako jeden zo zakladateľov koordinuje a metodicky usmerňuje činnosť Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP), vrátane rozvoja siete regionálnych poradenských a informačných centier (RPIC) a podnikateľských inovačných centier (BIC) určených pre malých a stredných podnikateľov.
- **Oblasť spolupráce s medzinárodnými inštitúciami**. MH SR v tejto oblasti pôsobí ako jeden z gestorov za slovenskú stranu. Zabezpečuje spoluprácu s medzinárodnými organizáciami v oblasti MSP, predovšetkým OECD, SEI, UNIDO a EHK OSN.
- **Oblasť legislatívy a regulatórnych opatrení na podporu podnikateľského prostredia ako takého**. MH SR koordinuje spoluprácu s orgánmi štátnej správy a príslušnými inštitúciami v rámci SR. Iniciuje a zabezpečuje tiež kooperáciu so zahraničnými inštitúciami a poradenskými firmami.
- **Oblasť podpory a rozvoja MSP na úrovni regiónov SR.** Ide o projekty schvaľované v rámci medzirezortnej komisie so zastúpením MH SR.

Ďalším orgánom je **ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR.** Do jeho pôsobnosti patrí okrem iného:

- navrhovanie stratégií, koncepcií a programov na financovanie regionálneho rozvoja;
- koordinácia, metodické usmerňovanie ministerstiev a iných orgánov štátnej správy na úseku regionálneho rozvoja;
- koordinácia, efektívne využívanie zahraničnej pomoci a jej spájanie s domácou pomocou;
- tvorba podmienok pre ekonomický a sociálny rozvoj regiónov, s dôrazom na malé a stredné podniky, prostredníctvom implementácie rozvojových politík EÚ;
- spolupráca s rozvojovými agentúrami založenými príslušnými rezortnými ministerstvami)napr. NARMSP, SAŽP, SACR), ako aj ďalšími účastníkmi regionálneho rozvoja;
- poskytovanie grantov a príspevky pre podporu programov a projektov v uvedenej oblasti.

Dôležitú úlohu pri podpore malých a stredných podnikov vykonáva aj **Ministerstvo pôdohospodárstva SR,** pretože až 97 % podnikateľských subjektov v uvedenom rezorte spadá do kategórie MSP. Z hľadiska finančnej podpory je najpreferovanejšia oblasť poľnohospodárskej prvovýroby. V zmysle zákona č. 543/2007 Z.z. o pôsobnosti orgánov štátnej správy pri poskytovaní podpory v pôdohospodárstve a rozvoji vidieka ministerstvo ako ústredný orgán štátnej správy na podporu v pôdohospodárstve riadi a usmerňuje poskytovanie podpôr v poľnohospodárstve, potravinárstve, lesnom hospodárstve a rybnom hospodárstve, ako aj v oblasti rozvoja vidieka.

Špecializované agentúry, bankové inštitúcie a fondy

Tieto slúžia najmä na realizáciu uvedených politík, hoci ich iniciátormi a zakladateľmi môžu byť orgány štátnej správy, záujmové, profesijné a stavovské organizácie. V SR tu patria:

- **Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania,** vznikla spoločnou iniciatívou Európskej únie PHARE a vlády SR. Podporu MSP zabezpečuje realizáciou

podporných programov pre malých a stredných podnikateľov v regiónoch Slovenska a finančných návratných a nenávratných výpomocí, ktoré v rámci týchto programov prideľuje podnikateľom. NARMSP plní úlohu sprostredkovateľského orgánu na základe Zmluvy o delegovaní právomocí z Riadiaceho orgánu na sprostredkovateľský orgán pod Riadiacim orgánom k Sektorovému operačnému programu Priemysel a služby a zabezpečuje administratívne a finančné riadenie, implementáciu, monitorovanie a hodnotenie realizácie projektov pre programy pred vstupovej pomoci PHARE.

- **Slovenská záručná a rozvojová banka, š.p.ú**. ,je špecializovanou bankovou inštitúciou, ktorej zakladateľom je ústredný orgán štátnej správy Ministerstvo financií SR. SZRB sa tak stala prvou bankou vo východnej Európe, zameranou na podporu malého a stredného podnikania. Svoju činnosť SZRB začala 1. 9. 1991. Zdrojovo je SZRB závislá od pravidelných transferov zo štátneho rozpočtu, od zverených zdrojov príslušných rozpočtových kapitol spolupracujúcich ministerstiev a na vlastných zdrojoch získaných z pôžičiek od medzinárodných finančných inštitúcií na komerčnom základe a na zhodnocovaní zdrojov, predovšetkým viazaných v objeme vystavených záruk. Podporu malého a stredného podnikania SZRB zabezpečuje prostredníctvom záručných programov, príspevkových programov, úverových programov a produktov finančného sprostredkovania.
- **Exim banka SR**, bola zriadená zákonom č. 80/1997 Z.z. o Exportno-importnej banke Slovenskej republiky. Jediným vlastníkom Exim banky SR je štát, ktorý ručí za jej záväzky vzniknuté pri získavaní finančných prostriedkov na zahraničných finančných trhoch a za ostatné záväzky vzniknuté pri financovaní a poisťovaní vývozných úverov Exim bankou SR. Jej hlavným cieľom je podpora maximálneho objemu vývozu sofistikovanej produkcie najmä do krajín EÚ a OECD pri zabezpečení návratnosti prostriedkov minimalizáciou rizík vznikajúcich z poistných, úverových, záručných a finančných operácií. Exim banka SR vykonáva svoje funkcie a činnosti v dvoch hlavných oblastiach, t.j. financovaní a poisťovaní vývozných úverov. Zákon o Exim banke okrem toho umožňuje v určitom rozsahu podporiť dovoz, ale len za účelom nasledovného vývozu tovarov alebo služieb.
- **Slovensko - americký podnikateľský fond** (SAEF), ponúka financovanie projektov spojené s technickou a poradenskou pomocou perspektívnym slovenským súkromným malým a stredným podnikom. Fond pracuje na komerčnom základe, avšak s cieľom podporiť hospodársky rast, zamestnanosť a konkurencieschopnosť podnikov v prostredí voľného trhu. Zdroj fondu tvoria finančné prostriedky vyčlenené Kongresom Spojených štátov amerických.
- **Slovenská obchodná a priemyselná komora (SOPK),** bola zriadená zákonom SNR č. 2/1992 Zb. ako verejnoprávna inštitúcia. Jej členmi sú fyzické aj právnické osoby, ktoré vykonávajú podnikateľskú činnosť. Zastupuje svojich členov vo všetkých oblastiach podnikateľskej činnosti, spolupracuje pri koordinácii a uskutočňovaní hospodárskych vzťahov SR so zahraničím, vydáva odborné publikácie, zabezpečuje propagáciu svojich členov na veľtrhoch a výstavách v zahraničí, poskytuje poradenstvo a organizuje vzdelávaciu činnosť.
- **Slovenská živnostenská komora (SŽK)**, jej členmi sa môžu stať fyzické osoby – živnostníci. Pôsobia v nej odborné sekcie podľa druhu živností a predmetu podnikania. Podporuje odborné prevádzkovanie živností a organizuje na tento účel vzdelávanie, poskytuje poradenstvo a spolupracuje so štátnymi orgánmi.
- **Združenie podnikateľov Slovenska (ZPS),** jedná sa o záujmové združenie občanov podnikateľov s poslaním prispieť k vybudovaniu a rozvoju modernej trhovej ekonomiky.

- **Slovenský živnostenský zväz (SŽZ)**, jedná sa o zväz odborných spoločenstiev, právnických a fyzických osôb s cieľom obhajovať záujmy živnostníkov v SR a v zahraničí, malých a stredných podnikateľov voči štátnym, regionálnym a miestnym orgánom.

ZÁVER

Vo všetkých krajinách s trhovou ekonomikou plní malé a stredné podnikanie významnú a nezastupiteľnú úlohu. Ich podpora v rámci hospodárstva podáva významný obraz o prioritách vládnej politiky v oblasti hospodárskeho smerovania krajiny a podpore jednotlivých druhov odvetví.

Poznáme priame alebo nepriame formy podpory podnikania, ktoré sa uplatňujú v závislosti od toho akými prostriedkami sa bude podpora konkrétneho podniku realizovať. Priama forma podpory má formu dotácií, grantov, rôznych fondov určených finančné zabezpečenie fungovania podniku. Nepriama forma sa realizuje formou, právnej pomoci, poradenstva, inkubátorov, štátnych a bankových záruk pri úveroch a formou úľav na dani.

Systém podpory malých a stredných podnikov je v SR pomerne komplikovaný, najmä z dôvodu, že je do celého procesu zainteresované veľké množstvo štátnych orgánov od ministerstiev, cez vládne agentúry až po združenia súkromný osôb.

LITERATÚRA

1. ŠUBERTOVÁ E. a kolektív: Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov, 2009, EKONÓM, Bratislava, ISBN 978-80-225-2869-6,
2. www.nadsme.sk,
3. Synek, M.. Manažerská ekonomika. 4. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.
4. Srpová J., Řehoř, V a kolektív: Základy podnikání, GRADA Publishing, Praha 2010, s 223, ISBN 978-80-247-3339-5

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5

Neugestaltung von IAS 1 „Darstellung des Abschlusses“ und dessen Auswirkungen auf die Entscheidungsrelevanz
-
Improvment of IAS 1 „presentation of financial statement“ and its effects on the decision usefullness

von
Daniel Zorn[1]

[1] Diplom Wirtschaftsjurist (FH) Daniel Zorn LL.M. ist Doktorand an der Fakultät für Betriebsmanagement, Studienprogramm Betriebsfinanzmangament, Studienfach Finanzmanagement am Lehrstuhl von Herrn Doc. Ing. Peter Markovič, PhD. an der Wirtschaftsuniversität Bratislava. Kontaktdaten: zorn_daniel@gmx.de.

Key Words

Deutsch

- IAS 1
- Entscheidungsrelevanz
- Verständlichkeit
- Gesamtergebnisrechnung
- Beizulegender Zeitwert
- Gesamtveränderung des Eigenkapitals
- Bild der tatsächlichen Verhältnisse
- Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- Umgliederung
- Erfolgsstruktur

English

- IAS 1
- Decision usefulness
- Understandability
- Statement of comprehensive income
- Fair Value
- Comprehensive Income
- Fair presentation
- Performance
- Reclassification
- Result structur

Abstract

Financial statements should provide investors usefull information for their capital investment decisions. However information needs are changing as the economic development is getting even more complex. Investors do not get the information they need. To enhance the investor information, the IASB set a project to improve IAS 1 in 2004. This article deals with the presentation of financial statements according to IAS 1 and its effects on the decision usefullness. In this analysis the topic of presentation of financial statements, the improvment project and the decision usefullness are combined. It shows the intention of IFRS in reference to information allocation, the actual status of the project and its current results. The aim is to disclose the connection between the financial statement and the information needs of investors. Finally a critical acclaim of the project results is executed.

1. Einleitung

Zielsetzung der IFRS Rechnungslegung ist es, den Nutzern der Jahresabschlussinformationen nützliche Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens bereitzustellen (decision usefulness).[2] Dabei stehen qualitative Merkmale wie Verständlichkeit, Relevanz, Verlässlichkeit und Vergleichbarkeit im Vordergrund. Anspruch der internationalen Rechnungslegungsstandards, die vom International Accounting Standards Board (IASB) als privatrechtliche Organisation erlassen werden, ist es spezifische, hochwertige, durchsetzbare und global gültige Einzelfallregelungen darzustellen. Aufgrund ihrer angelsächsischen Prägung beinhalten sie jedoch eine Vielzahl von Einzelfallregelungen, sind von großem Umfang sowie häufiger Überschneidung und erweisen sich an einigen Stellen, wie beispielsweise bei den unterschiedlichen Regelungen der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value Bewertung) zwischen den jeweiligen Standards, als inkonsistent.

Diese Ausgangssituation führt zu einer erhöhten Komplexität in der Anwendung der Standards. Auch die Ergebnisdarstellung im IFRS Abschluss und damit einhergehend die Jahresabschlussinformation genügt aufgrund sich ändernder ökonomischer Rahmenbedingungen nicht mehr vollumfänglich den Informationsanforderungen der Investoren. Für eine umfassende Unternehmensanalyse ist das Periodenergebnis allein nicht mehr ausreichend. Bezieht man erfolgsneutral erfasste Wertänderungen, die unter Umgehung der Gewinn- und Verlustrechnung direkt im Eigenkapital erfasst wurden nicht in die Untersuchung mit ein, kann dies zu Fehlinterpretationen der Jahresabschlussinformationen führen.

Um eine verbesserte Darstellung der IFRS Abschlüsse zu erreichen, wurde bereits im Jahr 2004 das dreigliedrige Projekt „Financial Statement Presentation“ von IASB und FASB[3] initiiert. Um die Analyse der Jahresabschlussinformationen zu erleichtern, ist eine Verbesserung der Darstellung, der Strukturierung und des Ausweises der Unternehmensdaten das oberste Ziel des Projekts.

In diesem Beitrag werden die wesentlichen Änderungen in der Darstellung der Jahresabschlüsse knapp herausgearbeitet und in Beziehung zur propagierten IFRS Zielsetzung, der decision usefulness, gesetzt. Dazu werden die Zielsetzung der IFRS dargestellt, die aktuelle Jahresabschlussdarstellung und deren Schwächen skizziert sowie das Projekt des IASB vorgestellt. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf den bisherigen Ergebnissen der aktuellen Projektphase, die durch ihre intendierten Änderungen zentralen Einfluss auf die Abschlussinformation für die Investoren nehmen wird. Mit einer kritischen Würdigung der Entwicklung sowie einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse schließt der Beitrag.

2. Entscheidungsrelevanz und Erfolg im IFRS Abschluss

a. Zielsetzung der IFRS

Die übergeordnete Zielsetzung der IFRS Rechnungslegung ist die Vermittlung entscheidungsrelevanter Informationen über die tatsächliche Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Unternehmen.[4] Im Mittelpunkt stehen gemäß F9 IFRS-Rahmenkonzept die Informationsbedürfnisse von Anteilseignern, Darlehensgebern, der Öffentlichkeit und weiterer Informationsemp-

[2] Vgl. zur Zielsetzung von IFRS Abschlüssen ausführlich F12 ff. IFRS-RAHMENKONZEPT.
[3] Das Financial Accounting Standards Board ist der US amerikanische Standardsetter.
[4] Vgl. F12 IFRS-RAHMENKONZEPT.

fänger. Da der Adressatenkreis nicht abschließend gefasst werden kann, geht die Annahme in F10 des IFRS-Rahmenkonzepts davon aus, dass die Investitionsbedürfnisse der Investoren, die dem Unternehmen Risikokapital zur Verfügung stellen auch die Informationsbedürfnisse der anderen Adressaten abdecken. Diesem Empfängerkreis ist eine hinreichend nutzenstiftende Information (fair presentation) auf das Unternehmen zu gewähren. Die Informationsfunktion bildet mithin den übergeordneten Kern der IFRS-Rechnungslegung.[5]

Diese Orientierung an den Informationsbedürfnissen bzw. deren Anforderungen führt zu einer umfangreichen Informationsangabepflicht. Dies wird beispielsweise in den sehr umfassenden Anhangangaben, den sogenannten notes, deutlich. Diese übersteigen trotz der weitreichenden Änderungen die das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz in diesem Bereich in Deutschland gebracht hat, die deutschen Angabepflichten bei weitem.

Im Bezug auf die Entscheidungsrelevanz der Information spielt der beizulegende Zeitwert (fair value) eine wichtige Rolle in der IFRS Rechnungslegung. Der Fair Value ist aktuell noch als der Betrag definiert, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Parteien Vermögenswerte getauscht oder Schulden beglichen werden können.[6] Durch seine marktnahe Bewertung soll der Fair Value den Investoren die notwendigen Informationen über künftige Cash Flows eines Unternehmens liefern und somit ihre Investitionsentscheidung unterstützen. Das Fair Value Modell geht aufgrund seiner Bewertungskonzeption allerdings mit hohen Ergebnis- und Unternehmenswertvolatilitäten einher.[7] Dies kann die Interpretation von Jahresabschlüssen (insbesondere von Erfolgsrechnungen) als beeinträchtigen und der propagierten Zielsetzung zuwiderlaufen.

Ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz und Ertragslage des Unternehmens ist unter den gegebenen Umständen fraglich. Kritisch zu hinterfragen ist in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeit der Abschlussadressaten, Erfolg und dessen Einflussfaktoren[8] im Jahresabschluss zu erkennen, um so den Wert des Unternehmens einzuschätzen. Mit anderen Worten ist es fraglich, ob es möglich ist aus den momentan gegebenen Abschlussinstrumenten die (subjektiv) notwendigen Informationen zu beziehen.

Zusammenfassend kann die Zielsetzung in Bezug auf den Jahresabschluss wie folgt verstanden werden: Der Abschluss soll einem weiten Nutzerkreis wertvolle Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Cash Flows eines Unternehmens bereitstellen, damit diese wirtschaftliche Entscheidungen treffen können. Ob hierzu die notwendigen Rahmenbedingungen in Form von Abschlussinstrumenten vorliegen, ist zu hinterfragen.

b. Erfolgskomponenten im IFRS Abschluss

In der IFRS Rechnungslegung wird zwischen dem Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung und dem erfolgsneutralen other comprehensive income unterschieden. Die Gewinn- und Verlustrechnung erfasst bislang als Zeitraumrechnung sämtliche erfolgswirksamen Aufwen-

---

[5] Zur Philosophie der IFRS Rechnungslegung vgl. u.a. ausführlich BALLWIESER, W. (2009), S. 7 ff.

[6] Vgl. IAS 16.6. Im Rahmen des Projekts „Fair Value Measurement" des IASB ist mit einer neuen Definition des Fair Value Begriffs zu rechnen, vgl. hierzu auch IASB FAIR VALUE MEASUREMENT PROJECT (2009), URL siehe Literaturverzeichnis.

[7] Vgl. THEILE, C. (2009), S. 100.

[8] Erfolg ist für diese Zwecke definiert als das Erkennen künftiger Zahlungsreihen. Dabei spielen Faktoren wie der voraussichtliche Umfang, die zeitliche Struktur, die Sicherheits- und Risikoeinschätzung sowie eine adäquate Diskontierung eine wichtige Rolle.

dungen und Erträge und dient der „operativen“ Erfolgsermittlung. Hierfür sind nach IAS 1.99 ff. sowohl das Gesamtkosten- als auch das Umsatzkostenverfahren für die Gewinn- und Verlustrechnung als Gliederungsschema zulässig. Der Periodenerfolg der Gewinn- und Verlustrechnung ergibt sich als Saldo bzw. Resultat zwischen allen in diesem Rechenwerk erfassten Erträgen und Aufwendungen. Dabei werden sämtliche Erträge und Aufwendungen einer Periode berücksichtigt, es sei denn ein IFRS Standard schreibt eine abweichende Behandlung dieser Größe vor.[9] Diese sind mithin unter Umgehung der Gewinn- und Verlustrechnung direkt im Eigenkapital als other comprehensive income zu erfassen. Der IFRS-Gewinn setzt sich demnach wie folgt zusammen:[10]

Jahresüberschuss (-fehlbetrag) der GuV
+ Resultat aus den erfolgsneutralen Erträgen und Aufwendungen des OCI
IFRS Gewinn

Damit ist der Gewinn- und Verlustrechnung nicht die gesamte „Leistung“ des Unternehmens zu entnehmen. Dies führt zu Problemen bei der Erfolgsanalyse des Unternehmens und hat ebenfalls Auswirkungen auf die Entscheidungsrelevanz der Information. Bislang waren die erfolgswirksamen und die erfolgsneutralen Eigenkapitaleffekte in einer Eigenkapitalveränderungsrechnung darzustellen. Für Geschäftsjahre, die nach dem 01.01.2009 beginnen, wurde die Gewinn- und Verlustrechnung durch die umfassendere Gesamtergebnisrechnung ersetzt.[11]

c. Erfolgsanalyse und Entscheidungsrelevanz

Nach dem Verständnis der IFRS Rechnungslegung ist der Erfolgsbegriff weitaus umfassender abgegrenzt als beispielsweise nach deutschem Handelsrecht. Grundsätzlich stellen auch unrealisierte Erfolge Ergebnisbestandteile dar. Die Beiträge des other comprehensive income sind daher bei der Erfolgsanalyse ebenfalls in die Betrachtung einzubeziehen. Insbesondere der Fair Value Ansatz, wie unter Gliederungspunkt 2 a) beschrieben, darf bei der Erfolgsanalyse von Unternehmen nicht ausgeklammert werden. Erfolg stellt nach F70 IFRS-Rahmenkonzept einen Nutzenzu- oder abfluss dar, der das Eigenkapital entsprechend zu- oder abnehmen lässt und dabei nicht als Transaktion mit den Eigenkapitalgebern zu qualifizieren ist. Eine Differenzierung zwischen realisierten und realisierbaren bzw. unrealisierten Erfolgen erfolgt nach der Definition des Rahmenkonzepts nicht. Abgrenzungskriterien sind ebenfalls nicht ersichtlich.[12]

Fraglich ist, ob diese unrealisierten Erfolge ergebniswirksam oder ergebnisneutral zu behandeln sind. Hilfe bietet hier IAS 1.88, nach dem sämtliche Erträge und Aufwendungen der Periode erfolgswirksam im Periodenergebnis zu berücksichtigen sind, sofern dem kein Standard entgegensteht.

Für die Analyse des Unternehmenserfolgs ist die Ermittlung eines nachhaltig entnehmbaren Zahlungsstroms sowie eine Analyse dessen Zustandekommens zentral. Dadurch sollen Schlüsse auf die künftige Ertragskraft des Unternehmens gezogen werden können. Nachhaltig sind solche Cash Flows dann, wenn sie wahrscheinlich künftig in ähnlicher Höhe wiederkeh-

[9] Beispiele hierzu finden sich in IAS 16, IAS 38, IAS 39, IAS 19, IAS 21.
[10] Vgl. IAS 1.7, KÜTING, K. – REUTER, M. (2009), S. 44 f.
[11] Vgl. IAS 1.139.
[12] Vgl. ANTONAKOPOULOS, N. (2010A), S. 121.

ren. Um Volatilitäten der Cash Flow Ströme zu vermeiden, sind aperiodische Einmaleffekte zu identifizieren und auszugrenzen.[13]

Aufgrund der fehlenden Abgrenzungskriterien mangelt es an einer hinreichend klaren Systematisierung bei der bilanziellen Erfassung von unrealisierten Erfolgen. Diese werden teilweise im Periodenerfolg der Gewinn- und Verlustrechnung und teilweise im other comprehensive income gezeigt. Dies erschwert die Jahresabschlussanalyse für potentielle Kapitalgeber. Für diese ist der Gesamtunternehmenserfolg gegliedert in Betriebsergebnis, Finanz- und Kapitalanlageergebnis, Erfolg aus Fair Value Bewertungen, Steuerergebnis etc. interessant. Hierfür wäre eine entsprechende Ergebnisdarstellung vorteilhaft.[14]

3. Ergebnisdarstellung im IFRS Abschluss

a. Momentane Regelung nach IAS 1

Der IFRS-Abschluss (financial statement) ist definiert als „strukturiertes Abbild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens“[15]. Ein vollständiger Jahresabschluss besteht dabei gemäß IAS 1.10 aus folgenden Bestandteilen:

- Bilanz
- Gesamtergebnisrechnung (bzw. Gewinn- und Verlustrechnung – two-statements)
- Eigenkapitalveränderungsrechnung
- Kapitalflussrechnung
- Anhang
- Ggf. weitere Bestandteilen (hier nicht Gegenstand der Betrachtung)

Da nach IFRS eine Vielzahl von Sachverhalten die allgemeinen Ansatzkriterien von Aufwendungen und Erträgen erfüllen, Teile hiervon jedoch außerhalb des Periodenergebnisses abzubilden sind, erfasst die Gesamtergebnisrechnung solche vom Periodenergebnis ausgegrenzten Erträge und Aufwendungen. In der Eigenkapitalveränderungsrechnung sind hingegen nur ergebnisneutrale Änderungen des Eigenkapitals auszuweisen.[16]

Der Jahresüberschuss der Gewinn- und Verlustrechnung beinhaltet grundsätzlich nur die am Markt bereits realisierten Erfolgsgrößen mit Wirkung auf das Eigenkapital. Das other comprehensive income hingegen repräsentiert die Eigenkapitalveränderungen, die am Bilanzstichtag realisierbar sind. Die Vorgehensweise führte bislang dazu, dass die Gewinn- und Verlustrechnung zur Abbildung sämtlicher Eigenkapitaleffekte gem. IAS 1.96 f., um eine Ergebnisrechnung oder einen Eigenkapitalspiegel zu ergänzen war.

Für Analysezwecke nahm neben der Bilanz bislang die Gewinn- und Verlustrechnung eine zentrale Rolle ein, da ihr der Ergebnisausweis zukam. Grundsätzlich sind sämtliche Erträge und Aufwendungen erfolgswirksam über die Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen wenn in den Standards nichts anderes geregelt ist. Diese Ausnahmen sind als erfolgsneutrale Vorgänge im other comprehensive income direkt im Eigenkapital zu erfassen. In diesen Fällen ist

---

[13] Vgl. ANTONAKOPOULOS, N. (2010A), S. 121, zur Erfolgsstrukturanalyse vgl. ausführlich KIRSCH, H. (2009B), S. 96.ff.
[14] Vgl. BALLWIESER, W. (2009), S. 8, ANTONAKOPOULOS, N. (2010A), S. 123.
[15] Vgl. IAS 1.9.
[16] Vgl. IAS 1.106 ff.

der Gewinn- und Verlustrechnung daher nicht die gesamte Unternehmensleistung zu entnehmen.[17] Das Wahlrecht nach IAS 1.81 erlaubt es, sämtliche Erfolgsgrößen in einer einzigen Gesamterfolgsrechnung oder in zwei Erfolgsrechnungen darzustellen. Die zweigliedrige Erfolgsrechnung startet mit der Gewinn- und Verlustrechnung. Auf dem Periodenergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung wird die Gesamtergebnisrechnung mit ihren ergebnisneutralen Bestandteilen aufgesetzt.[18]

Eine Untersuchung von *Küting* und *Reuter* aus dem Jahr 2009 hat gezeigt, dass die Beträge des ergebnisneutralen other comprehensive income bei der Unternehmens- respektive Jahresabschlussanalyse nicht außer Acht gelassen werden dürfen. So wurde nachgewiesen, dass Eigenkapitalveränderungen unter Berücksichtigung des other comprehensive income deutlich höher ausfielen, als Eigenkapitalanalysen ohne deren Berücksichtigung. Die Unterschiede zwischen realisierten und realisierbaren Erfolgen müssen dem Adressaten allerding stets präsent sein damit es hier nicht zu Fehleinschätzungen der operativen Ertragskraft kommt.[19]

Folgende Abbildung stellt die Darstellung des Eigenkapitals respektive der Eigenkapitalentwicklung im IFRS-Abschluss vereinfachend systematisch dar:

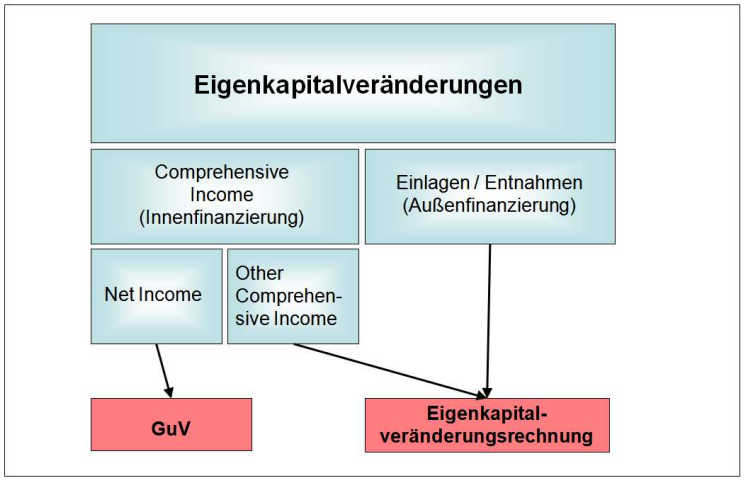


Abbildung 1: Abbildung von Eigenkapitalveränderungen.[20]

b. Schwachstellen der momentanen Darstellung

Der internationale Standardsetter tendiert bei der Erstellung und Überarbeitung der IFRS Standards dazu, eine immer größer werdende Zahl an bilanziellen Sachverhalten zum beizulegenden Zeitwert zu bilanzieren. Damit einhergehend werden Bewertungsänderungen verstärkt unter Umgehung der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

Schwachpunkte ergeben sich insbesondere bei der Abbildung des other comprehensive income. Es fehlt an Abgrenzungskriterien zwischen den Posten der Gewinn- und Verlustrechnung und dem other comprehensive income. Problematisch sind auch die unterschiedlichen Bilanzierungsregeln der Vermögenswerte und Schulden. Während Neubewertungsverluste von bei-

[17] Vgl. KÜTING, K. – REUTER, M. (2009), S. 44.
[18] Vgl. TANSKI, J. (2010), S. 68.
[19] Vgl. hierzu ausführlich KÜTING, K. – REUTER, M. (2009), S. 45 ff.
[20] Quelle: EIGENE DARSTELLUNG.

spielsweise Sachanlagen in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst werden sobald die Neubewertungsrücklage für das betrachtete Asset verbraucht ist, werden andere Bewertungsverluste, beispielsweise von bestimmten Finanzwerten, vollständig im other comprehensive income erfasst. Es kommt zur Bildung einer negativen Neubewertungsrücklage, die es im erst geschilderten Fall nicht gibt.[21]

Die derzeitigen Vorschriften zur Erfolgsgliederung nach IAS 1 sind aufgrund ihrer Konzeption (als Bewertungsmaßstab wurde der Anschaffung- oder Herstellungskostenbegriff zugrundelegt) nur schwerlich dazu in der Lage, eine hinreichend angemessene Ergebnisdarstellung zu gewährleisten. So ist es momentan ohne weitere Jahresabschlusselemente (bspw. Eigenkapitalveränderungsrechnung) schwierig, dem Jahresabschluss erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderungen zu entnehmen. Die Darstellung von Erfolgen aus Fair Value Bewertungen und der damit einhergehenden Posten innerhalb des other comprehensive income ist trotz der eingeführten Gesamtergebnisrechnung und deren Wahlrecht vor dem Hintergrund der relevanten Informationsvermittlung problembehaftet.[22] Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, hat das IASB den bereits angesprochenen Änderungsprozess initiiert, der eine dreistufige Überarbeitung von IAS 1 vorsieht.

4. Darstellungsänderungen des IAS 1

a. Hintergrund zum Projekt „Presentation of Financial Statements“

Ziel des Projektes „Financial Statement Presentation“ ist neben der erhofften Konvergenz der jeweiligen Rechnungslegungsvorschiften auch die Verbesserung der Ergebnisdarstellung im Jahresabschluss. In einem Angleichungsprozess sollen die Rechnungslegungsstandards IAS 1 und SFAS 130 angeglichen werden. Damit einhergehend soll die Darstellung von Unternehmensdaten im Jahresabschluss für Abschlussadressaten für Analysezwecke verbessert werden und eine Aufwertung der Jahresabschlussinformation erfolgen. Die Entscheidungsnützlichkeit von Informationen wird als Rechnungslegungsziel der IFRS weiter gestärkt, die Darstellung der Informationen wird zum zentralen Element der Finanzberichterstattung erhoben.[23]

Im Bezug auf das oben genannte Kernelement lassen sich die Ziele weiter operationalisieren:

- Die finanzielle Situation der Geschäftsaktivitäten soll in einem zusammenhängenden Bild dargestellt werden. Dem Jahresabschlussadressaten soll ein weitergehendes Verständnis über die Wechselbeziehung der einzelnen Abschlusspositionen und Abschlussinstrumente vermittelt werden.

- Eine Disaggregation von Informationen soll eine Abschätzung des Betrags, des Zeitpunkts sowie der Unsicherheit der Zahlungsströme ermöglichen. Hiervon sind insbesondere Informationen der Gesamtergebnisrechnung, der Kapitalflussrechnung und einer möglicherweise vorliegenden Überleitungsrechnung der beiden erstgenannten Abschlussbestandteile betroffen.

- Die Informationen sollen künftig so dargestellt werden, dass eine Abschätzung der Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen bei ihrer Fälligkeit möglich ist. Dieses

[21] Vgl. m.w.N. ANTONAKOPOULOS, N. (2010B), S. 218.
[22] Vgl. ANTONAKOPOULOS, N. (2010A), S. 121.
[23] Vgl. DP 1.7, ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009), S. 555, WENK, M. O. – JAGOSCH, C. (2008), S. 1251.

Liquiditätsziel betrifft daneben auch längerfristig bindende Investitionstätigkeiten.[24]

Das Projekt wurde hierzu in drei Abschnitte untergliedert:

- **Projektphase A (Phase A)[25]:**

Projektphase A endete mit der Verabschiedung des überarbeiteten IAS 1 im Jahr 2007. Ziel der ersten Phase war die Anpassung der Rechnungslegungssysteme IFRS und US-GAAP. Wesentliche Neuerungen des Projektabschnitts sind die neuen Bezeichnungen der IFRS Abschlussbestandteile sowie einige inhaltliche Veränderungen in den einzelnen Abschlussbestandteilen.

Nachfolgend werden die Neubezeichnungen skizziert:

Deutsch Bezeichnung	**Bisherige Bezeichnung**	**Neue Bezeichnung**
Bilanz	Balance sheet	Statement of financial position
Gewinn- und Verlustrechnung	Income statement	Statement of comprehensive income
Eigenkapitalveränderung	Statement of changes in equity	Statement of changes in equity
Kapitalflussrechnung	Cash flow statement	Cash flow statement
Anhang	Notes	Notes

Tabelle 1: Neubezeichnung der Abschlussbestandteile.[26]

Die inhaltlichen Änderungen sehen eine Ergänzung der Bilanz um eine dritte Vergleichsperiode vor wenn eine Bilanzierungsmethode retrospektiv angewendet wird, ein Bilanzposten retrospektiv korrigiert wird oder am Bilanzstichtag ein Bilanzposten reklassifiziert wird.

Daneben wird die Gesamtergebnisrechnung durch die zusätzliche Berücksichtigung sämtlicher Erfolgsbestandteile zu einer Periodenerfolgsrechnung ausgeweitet. Das Ergebnis (profit or loss) ist somit künftig nur noch Zwischensumme, wodurch das other comprehensive income deutlich aufwertet wird. Dies führt gleichzeitig zu einer Entflechtung der Eigenkapitalveränderungsrechnung, da das Gesamtergebnis als ein Betrag in selbiger auszuweisen ist, die erfolgsneutralen Ergebnisbestandteile nicht mehr einzeln zu zeigen sind und daher die operative Tätigkeit des Unternehmens klarer von den Eigenkapitalveränderungen, die mit den Anteilseignern stattfinden, abgegrenzt werden können.

- **Projektphase B (Phase B)[27]:**

Der Fokus dieses aktuell laufenden Projektabschnitts liegt auf der Informationsdarstellung in Bilanz, Gesamtergebnis- respektive Gesamterfolgsrechnung sowie der Kapitalflussrechnung. Diese Phase beinhaltet daher eine konzeptionelle Überarbeitung der Darstellung von Abschlussbestandteilen. Mit ihr soll eine Verbesserung der Entscheidungsnützlichkeit von Abschlussinformationen für die betroffenen Investoren erreicht werden. Im Oktober 2008 wurde

[24] Vgl. zu den heruntergebrochenen KIRSCH, H. (2009A), S. 66.
[25] Vgl. zur folgenden Darstellung der Projektphase A, ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009), S. 555 – 557, WENK, M. O. – JAGOSCH, C. (2008), S. 1251 ff.
[26] Quelle: EIGENE DARSTELLUNG.
[27] Vgl. zur folgenden Darstellung der Projektphase B, ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009), S. 557f., WENK, M. O. – JAGOSCH, C. (2008), S. 1251 ff.

hierzu ein Diskussionspapier mit dem Titel „Preliminary Views on Financial Statement Presentation“ vom IASB veröffentlicht.

Als verbesserungsbedürftig wurde angesehen, dass der IFRS Abschluss die Finanzinformationen nicht konsistent und disaggregiert genug darstellt. Darüber hinaus ist es nach Ansicht der Standardsetter für die Abschlussadressaten problembehaftet die einzelnen Informationen, die die jeweiligen Abschlussinstrumente vermitteln in eine schlüssige Verbindung miteinander zu setzten was die Aussage ihrer Kennzahlen beeinträchtigt. Daneben erlauben die Standards nach IFRS und US-GAAP verschiedene Alternativen der Präsentation einzelner Abschlusselemente. So kann die Kapitalflussrechnung nach der direkten oder der indirekten Methode aufgestellt werden. Auch die Gesamtergebnisrechnung eröffnet das Wahlrecht zur Informationsdarstellung nach dem single-statement- oder two-statement approach.[28]

Um den oben genannten Schwierigkeiten zu begegnen, haben die Standardsetter drei Leitprinzipien entwickelt, die der Neugestaltung der Abschlussbestandteile zugrunde gelegt wurden:

- Künftig sollen die einzelnen Abschlussinstrumente die wirtschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens zusammenhängend und übergreifend wiedergeben (cohesivness objective)

- Der Investor soll anhand der Angaben der jeweiligen Abschlussbestandteile künftig die Liquiditätslage sowie die Investitionsfähigkeit des Unternehmens besser einschätzen können (liquidity and financial flexibility objective)

- Um Cash Flows des Unternehmens zu prognostizieren und daraus nützliche Investorinformationen zu gewinnen, sollen die Informationen in den Abschlussbestandteilen entsprechend aufgegliedert werden (disaggregation objective).[29]

- **Projektphase C (Phase C)[30]:**

Im dritten Teil des Projekts soll eine Angleichung der Zwischenberichterstattung erfolgen. Dazu werden die aus den Projektphasen A und B gewonnenen Ergebnisse auf die Zwischenberichterstattung überführt. IAS 34 wurde aufgrund der Projektergebnisse aus dem Teilbereich A bereits überarbeitet. Der Zwischenabschluss kann somit unter bestimmten Voraussetzungen ebenfalls eine dritte Bilanz enthalten und die Eigenkapitalveränderungsrechnung entsprechend IAS 1.106 verkürzt dargestellt werden. Das Wahlrecht, die in einer Perioden erfassten Ertrags- und Aufwandspositionen nach dem one-statement-approach oder dem two-statement-approach darzustellen, bestand ebenfalls. Die letztendlichen Änderungen des IAS 34 aufgrund der Ergebnisse der Projektphase B bleiben noch abzuwarten.

b. Aktuelle Ergebnisse der Projektphase B

Leitlinie 1 wurde bislang dergestalt umgesetzt, dass künftig eine zusammenhängende Strukturierung der Bilanz, Gesamtergebnisrechnung und Kaptialflussrechnung nach den Kriterien Business, Financing, Income Taxes, Discontinued Operations und Equity erfolgt. Bilanz, Gesamtergebnisrechnung und Kapitalflussrechnung sollen übergreifend uniform strukturiert und

[28] Vgl. IAS 1.111, IAS 7, TANSKI, J. (2010), S. 68, 71.
[29] Vgl. DP 2.5, DP 2.7, DP 2.12, ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009), S. 558.
[30] Vgl. zur folgenden Darstellung der Projektphase C, ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009), S. 558, WENK, M. O. – JAGOSCH, C. (2008), S. 1251 ff.

dargestellt werden. Dies hat zur Folge, dass wertmäßige Änderungen von Vermögenswerten und Schulden in der Gesamtergebnis- respektive Kapitalflussrechnung derselben Kategorie zugeordnet werden wie in der Bilanz. Änderungen des Eigenkapitals sind entsprechend innerhalb der Kategorie „equity" in der Kapitalflussrechnung und in der Gesamtergebnisrechnung darzustellen. Vermögenswerte und Schulden werden dabei entsprechend dem management approach klassifiziert. Die Gründe für die Klassifizierung sind im Anhang bei den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden zu erläutern. Dies soll den Investoren Unternehmensinformationen über Sicht und Führung der Unternehmensleitung vermitteln.[31]

Leitlinie 2 sieht eine stetige Separation wertschaffender Unternehmensaktivitäten in den unterschiedlichen Abschlussbestandteilen vor. Dabei sind die Strukturierungsmerkmale wie folgt definiert: Alle Vermögenswerte und Schulden, die der operativen Geschäftstätigkeit zuzuordnen sind sowie deren Wertänderungen, sind unter der Kategorie Business zu fassen. Hierbei wird insbesondere auf die Schaffung von Unternehmenswerten aus Warenverkauf oder Dienstleistungsangebot abgestellt. Untergliedert wird die Kategorie Business weiter in Operating und Investing, wobei Vermögenswerte und Schulden dann der Kategorie operating zuzuordnen sind, wenn sie aus Sicht der Unternehmensleitung direkt der operativen Geschäftstätigkeit dienen. Das other comprehensive income dieser Werte ist allerdings nicht hier auszuweisen. Alle Vermögenswerte und Schulden die nicht als operating klassifiziert werden, sind der Investing Kategorie zuzuordnen. Dienen aus Sicht des Managements Vermögenswerte und Schulden der Finanzierung der Geschäftstätigkeit, sind diese Werte der Kategorie Financing zuzuweisen. Ist fraglich ob ein Wert der Financing Kategorie zuzuordnen ist, ist er im Zweifel der Operating Kategorie zuzuweisen.[32]

Die Zuweisung zu den Kategorien equity, income taxes und discontinued operations ist von den jeweils einschlägigen IFRS Regelung abhängig.[33]

Das Leitprinzip 3 wird durch verschiedene Regelungen zur Disaggregation (Sachverhalte die bislang in einer Position gezeigt wurden, sind unter Umständen weiter zu untergliedern) von Informationen in den jeweiligen Abschlussinstrumenten verfolgt. Ziel ist es dabei, die Prognosefähigkeit von Zahlungsströmen zu erhöhen. Nachfolgend werden einige Beispiele hierfür dargestellt.[34]

- **Bilanz**

Vermögenswerte und Schulden, denen ein anderes Bewertungsverfahren (beispielsweise fair value versus amortized cost) zugrunde liegt, dürfen nicht mehr in einer Bilanzposition dargestellt werden. Daneben sind Vermögenswerte und Schulden künftig in lang- und kurzfristige Subkategorien zu unterteilen, sofern keine andere Darstellung höherwertige Informationen liefert. Künftig sind auch Zwischensummen für Vermögenswerte und Schulden sowie möglicher Einzel- und Unterkategorien darzustellen. Zahlungsmittel sind von Zahlungsmitteläquivalenten zu differenzieren.[35]

[31] Vgl. ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009), S. 558 f.
[32] Vgl. ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009), S. 559 f.
[33] Vgl. beispielsweise F.49, F.65-68, IAS 12, IFRS 5.
[34] Vgl. ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009), S. 560 f.
[35] Vgl. WENK, M. O. – JAGOSCH, C. (2008), S. 1252 f., ähnlich KIRSCH, H. (2009A), S. 69.

- **Gesamtergebnisrechnung**

Um eine investorengerechte Darstellung des other comprehensive income zu gewährleisten, wird das Wahlrecht des two-statement approaches künftig entfallen. Erträge und Aufwendungen sind daher in einer einzigen Rechnung darzustellen. Erträge und Aufwendungen sind gemäß den Kategorien Operating, Investing und Financing künftig in Funktionsbereichen wie Entwicklung, Herstellung, Marketing, Vertrieb etc. auszuweisen, soweit dies aus Sicht der Unternehmensleitung nützliche Informationen bezüglich der Cash Flow Prognosefähigkeit liefert.[36]

- **Kapitalflussrechnung**

Aufgrund der künftig zusammenhängenden Strukturierung der Abschlussinstrumente, der besseren Abschlussinformation bezüglich der Prognosefähigkeit von Cash Flows sowie der besseren Information über die Fähigkeit des Unternehmens operative Cash Flows zu schaffen, ist nach den vorgesehen Änderungen der Standardsetter nur noch die direkte Methode bei der Aufstellung der Kapitalflussrechnung zulässig.[37]

- **Sonstige Änderungen**

Für den Anhang ist die verpflichtende Einführung einer Überleitungsrechnung (reconciliation schedule) vorgesehen. Um die Prognosefähigkeit bezüglich der Entwicklung der Cash Flows weiter zu erhöhen, sieht das Diskussionspapier weiter vor, die Kapitalflussrechnung unter Aufgliederung der Differenzbeträge auf die Gesamtergebnisrechnung überzuleiten. Die Differenzbeträge sind dabei nach dem angewandten Bewertungsverfahren und ihrer Beständigkeit zu untergliedern.[38]

Weiter sind im Anhang künftig, über die bisherige Regelung hinaus (diese verlangte bislang nur Informationen zu Investitions- und Finanzierungstransaktionen), weiterreichende Angaben über nicht zahlungswirksame operative Transaktionen zu machen. Langfristige vertragliche Vermögenswerte und Schulden sind zukünftig in einer detaillierten Fälligkeitstabelle offenzulegen. Eine kurzfristige Fälligkeitstabelle ist nur erforderlich, soweit einzelne Vermögenswerte und Schulden in der Bilanz in Subkategorien gegliedert sind.[39]

c. Würdigung der Ergebnisse der Phase B vor dem Hintergrund der Entscheidungsrelevanz

Durch den geänderten IAS 1 erfolgt im ersten Schritt die Aufwertung der direkt im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen sowie eine stärkere Klassifizierung des other comprehensive income als Erfolgs- und Gewinngröße. Dies hat vor dem Hintergrund der Entscheidungsrelevanz zur Folge, dass dem Gewinn der Gewinn- und Verlustrechnung (net income), dem other comprehensive income und dem IFRS-Gewinn (total comprehensive income = net income + other comprehensive income) eine gleich hohe Entscheidungsnützlichkeit beigemessen wird. Die Bedeutung von Erträgen und Aufwendungen, die unter Umgehung der Gewinn- und Verlustrechnung direkt Eingang in das Eigenkapital finden, wird zunehmen und die Entscheidungsfindung der Stake- bzw. Shareholder stärker beeinflussen.

---

[36] Vgl. KIRSCH, H. (2009A), S. 69 f.
[37] Vgl. KIRSCH, H. (2009A), S. 70 f.
[38] Vgl. KIRSCH, H. (2009A), S. 71.
[39] Vgl. ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009), S. 563.

d. Weitere Aufwertung des OCI

Weitere Auswirkungen auf die Darstellung des other comprehensive income hat ferner ein neuer Entwurf namens „Presentation of Items of Other Comprehensive Income“ des IASB. Dieser ist ebenfalls Teil des finanical statement projects und in Zusammenhang mit der Phase B zu sehen. Er wurde Ende Mai 2010 veröffentlicht.[40]

Der Entwurf greift die Darstellung der Komponenten des other comprehensive income auf und spricht sich für die Einführung einer Gesamterfolgsrechnung unter dem Namen statement of profit or loss and other comprehensive income als Teil des Jahresabschluss aus. Dabei soll die Gewinn- und Verlustrechnung und das other comprehensive income in zwei Abschnitten dargestellt werden. Darüber hinaus soll auch das other comprehensive income in zwei Gruppen gegliedert werden: Positionen die nur erfolgsneutrale other comprehensive income Erfolgsposten erfassen und Positionen, die nach einer späteren Wertrealisation aus dem other comprehensive income in die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliedern sind. Mit anderen Worten: Positionen, die bei ihrer Wertrealisierung aus dem other comprehensive income in die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliedern sind und mithin einen erfolgswirksamen Ergebniseffekt haben, werden von denen Positionen, die nicht umzugliedern sind, getrennt.[41]

Diese eindeutigere Differenzierung der Erfolgskomponenten erhöht die Abschlussinformation, da das Verständnis für das Entstehen und die weitere Behandlung dieser Positionen beim Informationsadressaten geschärft werden. So wird die Informationsrelevanz des other comprehensive income noch stärker hervorgehoben und eine bessere Sensibilisierung für Umgruppierungen innerhalb des other comprehensive income erreicht. Damit diese Gesamtergebnisrechnung hinreichend funktionieren kann, wäre künftig daher die Aufstellung einer separaten Gewinn- und Verlustrechnung abzulehnen. Dies sieht das IASB entsprechend vor.

5. Zusammenfassung und Würdigung

Vor dem Hintergrund der Entscheidungsrelevanz stellen die Änderungen des Standards IAS 1 eine wichtige Entwicklung zur verbesserten Analysefähigkeit von Jahresabschlüssen dar. Das übergeordnete Ziel der Entscheidungsnützlichkeit der Abschlussinformationen wird gestärkt, die Transparenz wird verbessert und eine gewisse bilanzielle Stetigkeit erzielt. Die Verknüpfung der einzelnen Jahresabschlussinstrumente dient darüber hinaus dem besseren Verständnis der bilanziellen Zusammenhänge. Die Änderungen führen gleichzeitig dazu, dass die Stellung des other comprehensive income bei der Jahresabschlussanalyse erhöht wird und die erfolgsneutralen Eigenkapitaländerungen als Chancenpotential begriffen werden können. Hier könnte allerdings auch eine Herabstufung des in der Gewinn- und Verlustrechnung enthaltenen Periodenergebnisses angenommen werden, was mit einer Verunsicherung der Investoren einhergehen können.

Problematisch erscheint auch die Klassifizierung der einzelnen Vermögenswerte und Schulden nach dem management approach. Dies eröffnet der Unternehmensleitung neue Ermessenspielräume und damit „Quasiwahlrechte“. So können beispielsweise Unternehmen des produzierenden Gewerbes denselben Vermögenswert oder dieselbe Schuld anders klassifizieren als beispielsweise Finanzunternehmen, was die Verständlichkeit der Jahresabschlüsse unter Umständen beeinträchtigt.

---

[40] Vgl. für eine ausführliche Darstellung KIRSCH, H. (2010), S. 248 ff.
[41] Vgl. ANTONAKOPOULOS, N. (2010B), S. 219. Two statement approach wird aufgehoben.

Herauszustellen ist auch der neuere Entwurf des IASB zur Behandlung des other comprehensive income im Rahmen der Gesamterfolgsrechnung. Durch diesen werden die direkt im other comprehensive income erfassten Erfolgsposten aufgewertet. Auch die künftige Aufgliederung des other comprehensive income ist zu begrüßen. Die Informationsqualität nimmt zu wenn dem Abschlussadressaten klar ist, welche Posten gegebenenfalls aus dem other comprehensive income in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden.

Fraglich erscheint, ob der Zuwachs an Investoreninformation im Verhältnis zu dem immer komplexeren und unüberschaubaren Normendickicht in einer angemessenen Relation steht. Hier können unter Umständen Fragen bezüglich eines angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses entstehen.

Literaturverzeichnis

ANTONAKOPOULOS, N. (2010A)	Antonakopoulos, N. 2010. *Erfolgsquellenanalyse nach IFRS auf Basis des Gesamterfolgs (total comprehensive income)*. In: *Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientiert Rechnungslegung KoR* Heft 3/2010, S. 121 – 129.
ANTONAKOPOULOS, N. (2010B)	Antonakopoulos, N. 2010. *Der Entwurf des IASB zur verbesserten Darstellung des Other Comprehensive Income (OCI)*. In: *Praxis der Internationale Rechnungslegung PiR* Heft 8/2010 S. 217 – 220.
BALLWIESER, W. (2009)	Ballwieser, W. 2009. *IFRS-Rechnungslegung – Konzept, Regeln und Wirkungen*. München: Verlag Franz Vahlen, 2009 ISBN 978-3-8006-3653-2
IASB DISCUSSION PAPER (2007)	IASB DISCUSSION PAPER. 2007. *Preliminary Views on Financial Statement Presentation* [online], [zitiert am 2010.11.03] Zu finden unter: http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/92028667-6118-496E-B0FE-97F829858B5D/0/DPPrelViewsFinStmtPresentation.pdf
IASB EXPOSURE DRAFT (2010)	IASB Exposure Draft. 2010. *Presentation of Items of Other comprehensive Income – Proposed amendments to IAS 1* [online], [zitiert am 2010.11.03] Zu finden unter: http://www.ifrs.org/NR/rdonlyres/58DEA5EA-8CFC-45A7-910E-A55F9B7EA04F/0/ED_OCIMay10.pdf
IASB FAIR VALUE MEASUREMENT PROJECT (2009)	IASB Exposure Draft. 2009. *Fair Value Measurement* [online], [zitiert am 2010.11.03] Zu finden unter: http://www.iasb.org/nr/rdonlyres/c4096a25-f830-401d-8e2e-9286b194798e/0/edfairvaluemeasurement_website.pdf
KIRSCH, H. (2009A)	Kirsch, H. 2009. *Discussion Paper: Preliminary Views on Financial Statement Presentation – Inhalt aus Sicht der qualitativen Anforderungen an die Rechnungslegung*. In: *Praxis der Internationale Rechnungslegung PiR* Heft 3/2009 S. 66 – 71.
KIRSCH, H. (2009B)	Kirsch, H. 2009. *Discussion Paper: Preliminary Views on Financial Statement Presentation – Beurteilung aus Sicht der qualitativen Anforderungen an die Rechnungslegung*. In: *Praxis der Internationale Rechnungslegung PiR* Heft 4/2009 S. 96 – 102.
KIRSCH, H. (2010)	Kirsch, H. 2010. *Analyse von IFRS-Abschlüssen aufgrund zu erwartender Darstellungsänderungen in den Abschlussinstrumenten*. In: *Praxis der Internationale Rechnungslegung PiR* Heft 9/2010 S. 248 – 253.
IAS / IFRS (STANDARDS)	Doralt, W. 2010. *Internationale Rechnungslegung IAS/IFRS 2010*. Wien: Linde Verlag Wien 2010 ISBN 978-37073-1679-7

TANSKI, J. (2009) Tanski, J. 2009. *Internationale Rechnungslegungsstandards – IFRS/IAS Schritt für Schritt*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag 2010 ISBN 978-3-423-50852-0

THEILE, C. (2009) Theile, C. 2009. In: *IFRS Handbuch – Einzel- und Konzernabschluss*, (Hrsg.: Heuser, P. – Theile, C.). Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt 2009 ISBN 978-3-504-35013-0

WENK, M. O. – JAGOSCH, C. (2008) Wenk, M. O. – Jagosch, C. 2008. *Änderung zur Darstellung von IFRS-Abschlüssen – IAS (revised 2007) „Presentation fo Financial Statements"*. In: *Deutsches Steuerrecht DStR* Heft 26/2008 S. 1251 – 1257.

ZÜLCH, H. – PRONOBIS, P. (2009) Zülch, H. – Pronobis, P. 2009. *Bevorstehender Paradigmenwechsel in der Darstellung eines IFRS-Abschlusses – Die angedachten Änderungen im Rahmen des Konvergenzprojekts Financial Statement Presentation (Phase B) von IASB und FASB*. In: *Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientiert Rechnungslegung KoR* Heft 10/2009, S. 555 – 565.