MEDZINÁRODNÁ VEDECKÁ KONFERENCIA DOKTORANDOV
FAKULTY PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE
pri príležitosti Týždňa vedy a techniky

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN
FBM WU IN BRATISLAVA
zur Woche der Wissenschaft und Technik

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU V.

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN V.

3.11.2011

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE

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

Zostavovatelia:
prof. Ing. Miroslav Majtán, CSc.
doc. Ing. Peter Markovič, PhD.

ISBN: 978-80-225-3299-0

JE 4PL OPTIMÁLNE A NEUTRÁLNE?
4PL IS OPTIMAL AND NEUTRAL?

Abrmanová Petra, Boorová Brigita[1]

Key words:
4PL, 3PL, logistic, logistics service provider, Supply Chain.

Jel klasifikácia: L11, L16, L51

Abstract:

Logistics are currently appears to be the fastest refreshing industry. Although the logistics still remains shrouded in mystery though the term 4PL. Many logistics providers said that if indeed it exists, so it will be implemented, but it needs proper definition. The 4PL is placed on the importance of neutrality in the choice of services, especially when approached by their own 4PL provider. 4PL is bound to a carrier, courier, express or packagesystem service. 4PL provider manages the assignment and the two 3PL will also complement the lack of service. An important factor is trust, because the provider that offers customized services, despite a more favorable competitive, ultimately lose clients. In times of recession, of course, each trying to get whatever he can get inside the business. Thus it happens that even small companies are supposedly offers 3PL, 4PL well, but in fact is not true.

ÚVOD

Logistika sa v súčasnosti javí ako najrýchlejšie sa zotavujúcejšie odvetvie. I napriek tomu v rámci logistiky zostáva stále akoby zahalený tajomstvom termín 4PL. Mnoho logistických poskytovateľov tvrdí, že ak skutočne existuje, tak ho budú aj realizovať, ale na to potrebujú správnu definíciu.

Logistika je organizácia, plánovanie, riadenie a výkon tokov tovaru vývojom a nákupom začínajúc výrobou a distribúciou podľa objednávky finálneho zákazníka končiac a to tak, aby sa splnili všetky požiadavky trhu pri minimálnych nákladoch a minimálnych kapitálových výdavkoch. [2]

Informačné technológie sú základnou kostrou úspechu. Umožňujú prehľad v podnikových procesoch, firemné činnosti robia transparentnými, dokážu merať a vyhodnocovať efektivitu. Modernizovanie IT zariadenia je dôležité v prospech zákazníka, ale aj kvôli automatizácii vlastných procesov v spoločnosti.

---

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

[2] Dostupné na internete: < http://www.elalog.org/ >.

Čo bolo niekedy nemysliteľné sa dnes stáva skutočnosťou. V medzivojnovom období mali dopravné lietadlá oveľa kratší dolet a nik si nevedel predstaviť let z Európy do Austrálie bez medzipristátia. Dnes je to skutočnosťou. každá prekážka v logistike je určitou formou výzvy, na ktorú sa hľadá riešenie. Čim viac priestoru venujeme mysleniu a produktivite práce v spojení so zvyšovaním kvality, tým väčšmi sa nám darí optimalizovať naše procesy. Optimalizáciu procesov si v súčasnosti vyžaduje trh.

Udržateľný rast môže mať pozitívny aj negatívny vývoj. Môže to byť prudký pád, ale aj razantný nárast. Rýchle pády sú väčšinou spojené s rizikom finančnej nákladovosti a profitability, strmé nárasty zase kvalitou. je dôležité hľadať optimálnu strednú cestu, aby sa minimalizovali riziká veľkých výkyvov. Je potrebné udržať ekonomický rast pod kontrolou.

ROZČLENENIE LOGISTIKY

1 PL je jednostranný poskytovateľ logistických služieb, ktorý potrebuje mať náklad prepravený z bodu A do bodu B. Výrobca sa sám stará o logistické služby. Premietne sa to do kvality a efektívnosti prevádzkovania.

2PL výrobca používa outsourcing pre niektoré jednotlivé činnosti. 2 PL je už poskytovateľ, ktorý disponuje dopravnými prostriedkami na prepravu. Typickým predstaviteľom je lodná, kamiónová alebo letecká prepravná spoločnosť.

3 PL je na úrovni zasielateľstva, tzn. že výrobca využíva komplexný reťazec zasielateľských služieb. Poskytovateľ logistických služieb rieši zadania prostredníctvom outsourcingovej logistiky. Využíva už komplexný reťazec zasielateľských služieb.

4 PL výrobca používa outsourcing pre celý dodávateľský reťazec. Pri hľadaní rozdielu medzi 3PL a 4PL vznikajú rôzne druhy odpovedí. Väčšina sa dokáže zhodnúť na tom, že 4PL je zameraná na logistické spracovanie služby pre klienta, ktoré zahŕňa všetko od bodu ako uchopiť operáciu interne, cez koordináciu 3 PL partnerov a dodávateľov, až po zákaznícky servis. Poskytovateľ štvorstranných logistických služieb je povinný poskytnúť najlepšie riešenie dodávateľského reťazca. V zásade sa dá teda súhlasiť aj s tvrdením, že 4 PL poskytuje komplexné služby a to tak, že využíva sieť 3PL, teda zmluvného logistika tak, aby zákazník dostal optimálne riešenie.

5PL výrobca používa outsourcing pre celý dodávateľský reťazec rozšírený o E-bussines.

Je 4PL optimálne a neutrálne?

V časoch recesie sa pochopiteľne snaží každý získať čokoľvek, čo ho môže dostať do vnútra biznisu. Preto sa stáva, že aj malé firmy sa tvária, že ponúkajú 3PL, ale i 4PL, čo však v skutočnosti nie je pravda. Definícia 4PL musí byť založená najmä na majetkovom aspekte. Mnohé firmy sa skrývajú za falošné reklamy, ktoré nekorešpondujú so skutočnosťou. Nestačí mať pri tom samostatnú divíziu, ktorá ponúka len poradenstvo. Dôležité je, aby pracovala v absolútnom režime neutrálneho poskytovateľa. Prvkom, ktorý tento stav komplikuje, je skutočnosť, že logistický pracovníci sú pod tlakom ponúknuť v prvom rade pre zákazníka svoje 3PL služby. Vtedy sa ale v žiadnom prípade nedá hovoriť o objektívnom poradenstve.

Ak aj je výrobca poskytovateľom 3PL, nielen výlučným spracovateľom logistického konceptu, opäť je mimoriadne dôležitá nezávislosť. Využívať, či odporúčať konkurenciu je veľmi zložité, dokonca až nepredstaviteľné.

Pri súčasnom globalizačnom trende je zastarané používať termín 4PL. Doprava, či zásobovanie sa dajú riadiť aj bez výraznej taktickej práce. Kladie sa tu stále viac dôraz na komunikačné schopnosti logistických manažérov. 4PL by teda malo poskytovať také služby, v ktorých využíva 3PL. Mimoriadne dôležitý je preto vedúci logistický riadiaci systém, ktorý si firma zvolí. Ide o prepojenie poskytovateľov logistických a dopravných služieb s dôrazom na priechodnosť, kvalitu, výkon a cenu. Víziou je transparentný bezpapierový logistický reťazec.[3]

ZÁVER

V rámci 4PL je dôležitosť kladená na neutralitu pri výbere služieb, najmä ak ich vlastní oslovený 4PL poskytovateľ. Kapacity je potrebné vlastniť a to z dôvodu, že klient sa môže zaujímať o to akú bezpečnosť mu môže poskytovateľ garantovať, respektíve aké má územie, keby prišlo k nepredvídateľným okolnostiam, napríklad rezervné kapacity v sezóne. V takomto prípade je veľmi náročné podmienky splniť a zároveň garantovať projekt, ak nimi poskytovateľ 4PL nedisponuje.

4PL je naviazaný na dopravcov, kuriérny, expresný či balíkový servis. 4PL poskytovateľ riadi v rámci zadania dve 3PL a tie si zároveň dopĺňajú chýbajúci servis. Dôležitý je faktor dôvery, pretože poskytovateľ, ktorý ponúkne vlastné služby, napriek konkurenčne výhodnejším, v konečnom dôsledku príde o klientov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Moravčík T. Transport – dopravné noviny. Žilina: LUXUR, 2009, ISBn 1335-7433.
2. SEIDL, M. Logistika a krízové situácie. In: LOGI 2005: Zborník z 6. konferencie s medzinárodnou účasťou, Inštitút Jana Pernera, 2005, ISBN 80-86530-25-6.
3. ŠIPOŠOVÁ, A. Zasielateľstvo a logistika: Globálna logistika a demystifikácia 4PL. In Transport a logistika, 2011, roč. 13, s. 76
4. Dostupné na internete: < http://www.elalog.org/ >.
5. Dostupné na internete: < http://fpedas.utc.sk/~sulgan/wpcontent/uploads/2008/03/gnap-1-vyuzitie-out-v-logistike-a-doprave.pdf>.

[3] ŠIPOŠOVÁ, Anna. Zasielateľstvo a logistika: Globálna logistika a demystifikácia 4PL. In Transport a logistika, 2011, roč. 13, s. 76.

OBMEDZENIA TEORETICKÝCH PREDPOKLADOV DOKONALÉHO TRHU
LIMITATIONS OF THEORETICAL PERFECT MARKET ASSUMPTIONS

Kamil Adamík[1]

KEYWORDS
Perfect market, Theoretical assupmtions, Economic models, Rationality, Efficient Market Hypothesis, Risk aversion, Taxes, Transaction costs

ABSTRACT
This article provides a closer look at the theoretical assumptions used regularly in financial theory, aspecially in the field of so-called perfect markets. Not only there, the economic models create simplified reality, in which they "move" more easily. That's why we often encounter the fiction of perfect market as a base for developing other theories and models. The assumptions creating the framework for using the term perfect market are usually concerned with absence of taxes & transaction costs, market efficiency, same interest rate for landing and borrowing (non-sensitivity of interest rate), investor rationality etc. Some of those assumptions are partly obtainable in real world, some of them are there for practical simplification, and others eliminate the impact of human factor. The majority of them are all-theoretical and it is not possible to overcome their infeasibility in real world or there are contradictions and problems within and among them. That is why it is very important to inspect what lies behind them, what factors lie behind their violation and what is their condition in reality.

ÚVOD

Pre účely vytvárania modelov si často ekonómovia konštruujú zjednodušujúce predpoklady, ktoré im umožnia vytvárať mnoho krát „ideálny svet", v ktorom veci do seba zapadnú a je možné ich ďalej určitým smerom rozvíjať, alebo docieliť aby bol výsledok taký, „aký by mal byť". Pri preklápaní teórie do praxe však nie je možné len tak opomínať fakt, že ten-ktorý model, či teória sú vytvorené v hraniciach, ktoré sú postavené z predpokladov, ktoré v realite (pri súčasnom stave, alebo vzhľadom na podstatu ľudského konania) nebudú nikdy, alebo budú len veľmi ťažko, splnené. V oblasti financií je veľmi často využívaný predpoklad tzv. dokonalého trhu. Trhu, ktorý je charakterizovaný viacerými obmedzujúcimi predpokladmi a tvorí prostredie v ktorom „fungujú" rôzne teoretické prepočty. Veľmi často sa s týmto trhom stretávame napr. pri oceňovacom modeli CAPM, ale aj ako všeobecným prostredím v ktorom sa pohybujeme ak uvažujeme o financiách. Aké predpoklady vlastne musí takýto trh spĺňať a v akom vzájomnom vzťahu sú?

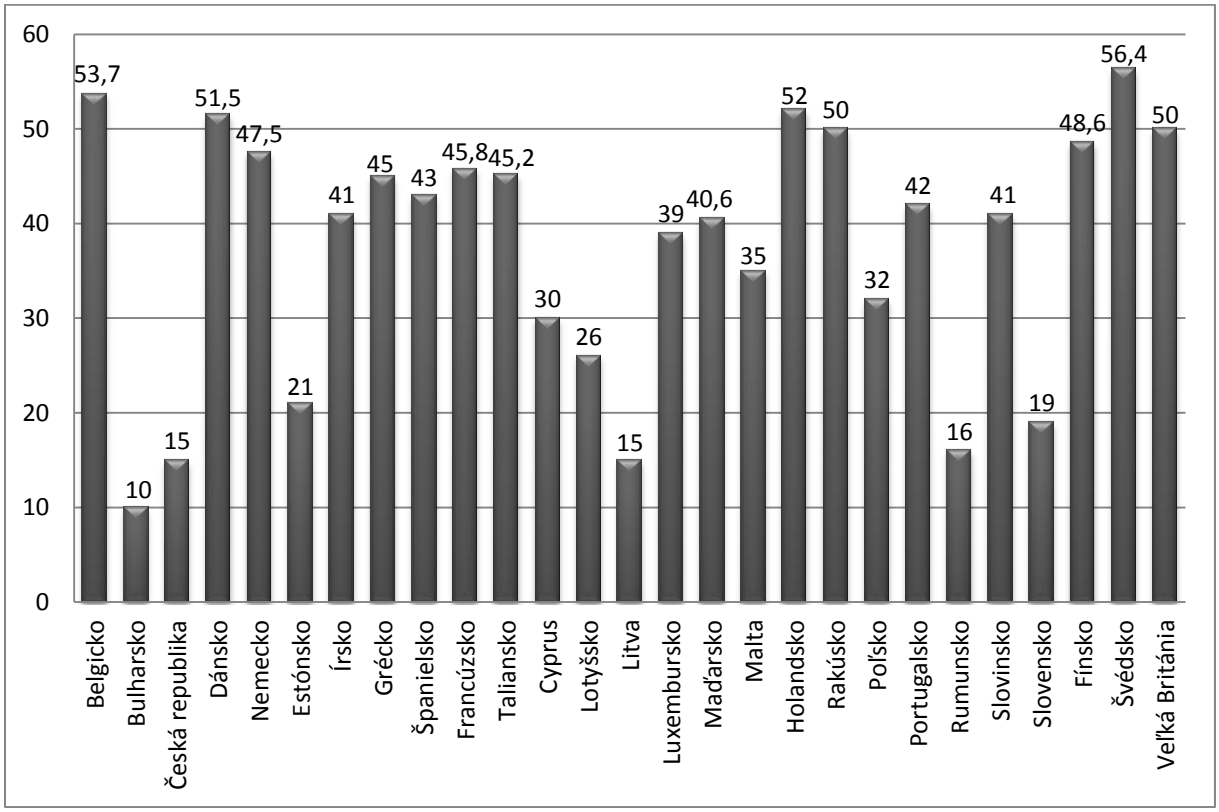
PREDPOKLADY DOKONALÉHO TRHU

Mnohí autori uvádzajú rôzne predpoklady, ktorým vymedzujú dokonalý trh. Na tomto mieste sa budeme zaoberať rôznymi autormi najčastejšie uvádzanými predpokladmi a budeme sa snažiť zvážiť ich reálny stav, poprípade realizovateľnosť.

[1] Ing. Kamil Adamík, interný doktorand na Katedre podnikových financií Fakulty podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, kamil.adamik@yahoo.com

Neexistujú žiadne transakčné náklady, ani dane.[2]

Neexistencia daní je zjednodušujúci predpoklad, ktorý je rozhodne čisto teoretický a v praxi absolútne nerealizovateľný. Spoločenské zriadenie ktorejkoľvek krajiny neumožňuje vynechať zapojenie sa štátu do zdaňovania, keďže fiškálna funkcia daní je rozhodujúca pre každý rozpočet. Dôsledok narušenia tohto zjednodušenia si môžeme jasne ukázať na situácii, v ktorej sa nachádzame, ak úroky platíme, i inkasujeme. *„Ak platíme dane zo získaných úrokov, no nemôžeme si odpočítať dane z úrokov zaplatených, de facto naše úspory sa zhodnocujú nižšou úrokovou mierou ako pôžičky"*[3]. Ak by sme sa chceli pozrieť ako to v súčasnosti vyzerá so zdaňovaním príjmov, do ktorých spadajú aj výnosy z transakcií na finančných trhoch, zistíme, že napr. v podmienkach EÚ sa daňové sadzby pohybujú od 10% do viac ako 50% pre fyzické a od 10% do 35% pre právnické osoby.



Graf 1: Sadzba dane z príjmov fyzických osôb v EU, Prameň: Vlastné spracovanie podľa

[2] Zovšeobecnený zoznam predpokladov uvedených v tomto článku je vytvorený na základe predpokladov stanovených v:

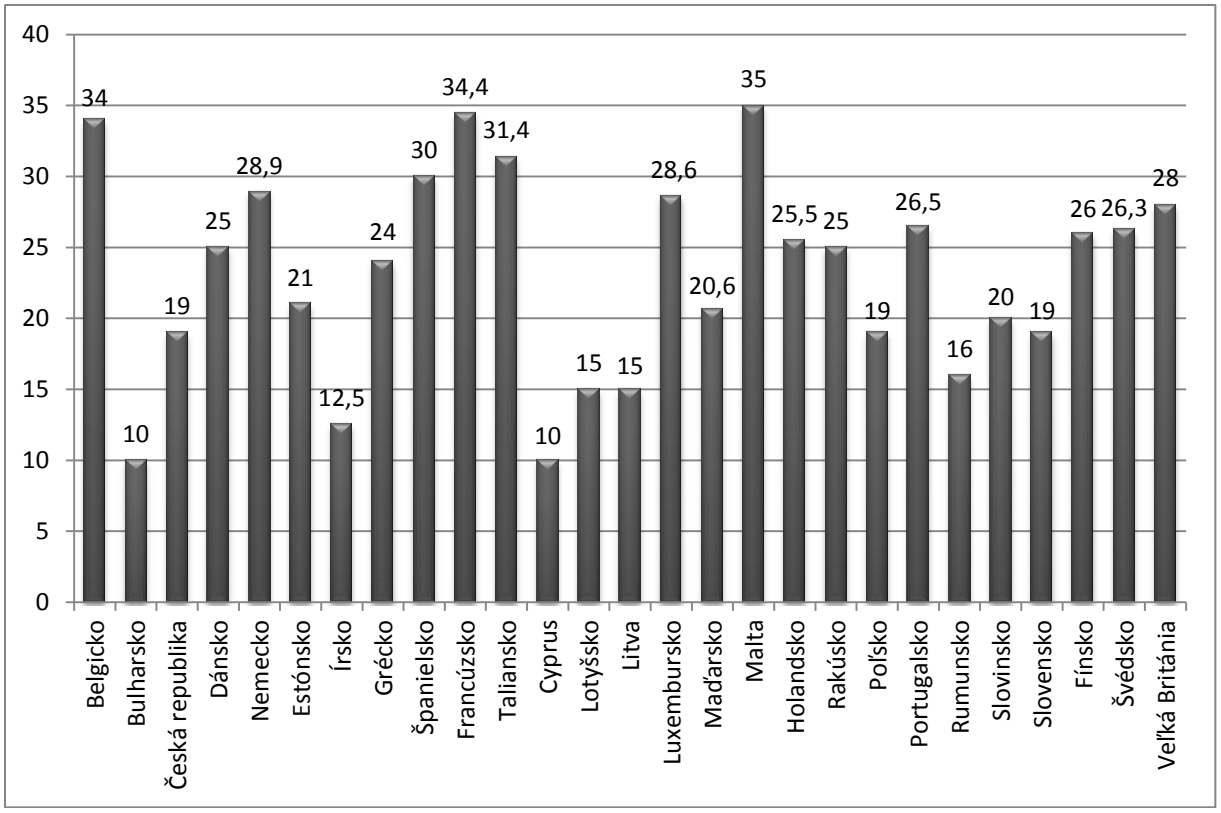
LEVY, H. – SARNAT, M. 1999. Kapitálové investice a finanční rozhodování. Grada Publishing. Praha. 1999. s. 390 ISBN 80-7169-504-1

KRÁĽOVIČ, J. - VLACHYNSKÝ, K. 2006. Finančný manažment, Bratislava: Iura edition, 2006, s. 251 ISBN 80-8078-042-0

WELCH, I. 2006. A First Course in Corporate Finance, Providence: LL, 2006, s.123, ISBN B000GTSCL4

JINDŘICHOVSKÁ, I. – BLAHA, Z.S. 2001. Podnikové finance. Management Press. Praha. 2001. Str. 56. ISBN 80-7261-025-2

[3] WELCH, I. 2006. A First Course in Corporate Finance, Providence: LL, 2006, s. 123., ISBN B000GTSCL4



Graf 2: Sadzba dane z príjmov právnických osôb v EU, Prameň: Vlastné spracovanie

O to viac môže daňové zaťaženie zvýšiť aj prípadné odsúhlasenie tzv. Tobinovej dane, ktorá by mala za úlohu dodatočne zdaňovať medzinárodné finančné transakcie, pričom z takto získaných prostriedkov by sa vytváral fond na prípadnú záchranu krachujúcich bánk. Tento návrh nebol prijatý s veľkým nadšením, no je možné, že v budúcnosti sa ním bude treba zaoberať vzhľadom na *„...existujúci zásadný nepomer medzi veľkosťou reálnej ekonomiky a nominálnymi hodnotami produktov finančných trhov. Táto skutočnosť je totiž varovným signálom možnosti vzniku potenciálnych ďalších kríz ešte väčších rozmerov.“*[4]
Oblasť transakčných nákladov podobne ako v prípade daní je pomerne utopickým predpokladom, keďže je priam nemožné aby sprostredkovatelia, banky, brokeri, alebo akýkoľvek iní účastníci obchodovania na finančných trhoch vykonávali svoju prácu bez nároku na províziu, alebo odmenu. Najrozvinutejšie a najrozšírenejšie je obchodovanie na finančných trhoch v USA, môžeme sa preto pozrieť na poplatky, ktoré si vyžadujú za svoje služby niektorí z amerických brokerov. Pozrime sa na poplatky za transakcie, ktoré by mali byť logicky najmenej nákladné, online obchody (Tabuľka 1). V prípade slovenských a českých brokerov si môžeme podobne ukázať, s akými poplatkami sa môžu stretnúť potenciálni investori pri vôli obchodovať na finančných trhoch (Tabuľka 2).

Samozrejme, toto je len niekoľko ilustračných príkladov. Rôzni sprostredkovatelia majú množstvo poplatkov za akúkoľvek transakciu ako obstaranie kúpy, prevody cenných papierov medzi investičnými účtami, samotné vedenie investičného účtu atď. Transakčné náklady a ich vplyv na cenu cenných papierov a výnosy, ktoré investori dosahujú teda nie je možné len tak ľahko zanedbať.

[4] Vybrané témy aktuálnej situácie vo svetovej ekonomike [online] [24.10.2011]. Dostupné na: http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_B0855CC64EBC81AEC1257694004A39AB_SK/$File/Podklad_pre_PV_SR_091203.pdf

Broker	**Poplatok za online obchod**
Scottrade	7 USD/ obchod
Ameritrade	9,99 USD/ obchod
Interactive brokers	0,005 USD za akciu, minimálne 1 USD, maximálne 0,5% hodnoty obchodu
Think or swim	0,015 USD za ackiu (minimálne 5 USD), alebo 9,95 za obchod do 5000 akcií
E*trade	6,99 – 12,99 USD/ obchod + 0,015 USD za ackiu pri obchodoch nad 2000 akcií
MB trading	0,01 USD za akciu do 500 kusov, 0,005 USD za akciu nad 500 kusov, 4,95 USD za obchod do 10 000 kusov
Sogotrade	3 USD / obchod
Tradestation	0,01 USD za zobchodovanú akciu do 500 kusov, 0,006 USD za akciu nad 500 kusov, alebo 6,99 – 9,99 USD / obchod do 5000 akcií
Charles Schwab	8,95 USD/ obchod
Fidelity	7,95 USD/ obchod
Trade King	4,95 USD/ obchod
Lightspeed	0,40 USD za každých 100 akcií
Zecco	4,50 USD/ obchod
Just 2 Trade	2,50 USD/ obchod
Optionhouse	2,95 USD/ obchod
OptionXpress	9,95 USD/ obchod do 1000 akcií, plus 0,01 USD za každú akciu navyše (pri počte obchodov vyššom než 8 za štvrťrok), 14, 95 USD/ obchod do 1000 akcií, plus 0,015 USD za každú akciu navyše (pri menej než 8 obchodoch za štvrťrok).

Tabuľka 1: Prehľad poplatkov, niektorých z amerických brokerov,
Prameň: http://ako-investovat.sk/index.php/brokeri/102-us-brokeri/174-brokeri-pre-obchodovanie-na-americkych-burzach, 22.10.2011

Broker	**Poplatky – EU**	**Poplatky – USA**
Saxobank	0,1% obchodu, min. 20 €	0,02 USD za akciu, min. 15 USD
Fio	Praha: do 750 000 Kč: 0,4%, min 40 kč; nad 750 000 Kč: 0,2% + 1500 Kč XETRA: 0,15% z objemu, min. 9,95 €	7,95 USD, do 100 akcií 9,95 USD, nad 100 akcií
Patria Direct	Praha: do 99 999 Kč: 0,5% (min. 80 Kč), 100 000 – 299 000: 150 Kč + 0,4% Zvyšok EU: do 300 000 Kč: 16,9 € Nad 300 000 Kč: 6,9 € + 0,15%	Do 300 000 Kč, 14,9 USD Nad 300 000 Kč, 4,9 USD + 0,1%
RMS market	Nemá	Podľa počtu akcií 9,95 USD – 89, 95 USD
Brokerjet.cz	Praha: do 800 000 Kč: 0,4% (min. 60 Kč), nad 800 000 Kč: 0,2% + 1600 Kč XETRA: do 5000 €: 10,95 €, nad 5000	Do 4000 USD: 11,95 USD Nad 4000 USD: 0,08% + 875 USD

	€, 9,95 + 0,1%	
Atlantik	Praha: do 100 000 Kč: 0,4% 100 001 – 1 000 000 Kč: 0,3%, nad 1 000 000 Kč: 0,2% Západná Európa: 0,25%, min. 120 €	0,35%, min. 30 USD
X-trade brokers	Equity CFD: 5 pips + 0,08% - 0,25% z hodnoty transakcie, minimálne 7,5 USD	Equity CFD: 5 pips + 0,08% - 0,25% z hodnoty transakcie, minimálne 7,5 USD

Tabuľka 2: Prehľad poplatkov, niektorých z českých a slovenských brokerov,
Prameň*:* http://ako-investovat.sk/index.php/brokeri/103-cs-brokeri/178-brokeri-v-sr-a-cr, 22.10.2011

Trhy sú efektívne, všetky relevantné informácie sú voľne dostupné všetkým investorom súčasne.

Rôzne predpoklady, týkajúce sa informácií na dokonalých trhoch, smerujú najmä k stavu, kedy sú všetky informácie na trhu dostupné, nie je možné získavať akúkoľvek informačnú výhodu a tým pádom dlhodobo dosahovať nadpriemerné výnosy. Trhy, na ktorých platí, že ceny odrážajú všetky dostupné informácie, sú efektívne a zmeny cien na nich sú nepredvídateľné. V teórii efektívnych trhov teda platí, že ceny vykonávajú takzvanú náhodnú prechádzku (random walk).

Z hľadiska typu informácií na trhu môžeme vymedziť tri formy efektívnosti trhov:

1. Slabá forma – ak ceny finančných nástrojov zahŕňajú všetky historické údaje o akciách, a tak sa tieto nedajú použiť na dosiahnutie nadmerných výnosov
2. Stredne silná forma – ak ceny odrážajú nie len historické, ale aj všetky aktuálne verejné informácie.
3. Silná forma – ceny vychádzajú z kompletných, verejných i neverejných informácií. Nikto nemá možnosť dostať sa k informáciám, ktoré by mohli mať vplyv na tvorbu cien akcií.

D. Blake[5] hovorí o efektívnosti dokonalého trhu z troch hľadísk. *Alokačná efektívnosť* sa na trhu vyskytuje vtedy, keď sa zdroje rozdeľujú (alokujú) medzi jednotlivé obdobia podľa toho kde dôjde k ich najlepšiemu zhodnoteniu. *Operačná efektívnosť* je dosiahnutá, ak sú transakčné náklady stanovené konkurenčnou ponukou a sprostredkovatelia na finančných trhoch nedosahujú nadpriemerné zisky. *Informačná efektívnosť* vyjadruje už spomenuté tvrdenie, že ceny odrážajú všetky dostupné a významné informácie.

Predpoklad informačne efektívneho trhu narušujú tzv. trhové anomálie, ktoré predstavujú „*prierezové, alebo v časových radoch sa nachádzajúce vzory výnosov cenných papierov, ktoré nie sú predpokladané uznanou paradigmou, alebo teóriou.*“[6]. Medzi takéto anomálie patria situácie ako j*anuárový efekt* (v prvých januárových týždňoch dochádza k zvýšeniu objemu obchodov na finančných trhoch. Týka sa to najmä akcií menších firiem, ktoré zároveň dosahujú vyššie výnosy a to dokonca pri nižšej volatilite), *víkendový efekt* (v pondelok dochádza k najväčším zmenám v kurzoch, pri čom v tento deň sú výnosy väčšinou nižšie), *efekt veľkosti* (podľa ktorého majú spoločnosti s nižšou kapitalizáciou vyššie očakávané výnosy, a to vďaka zvýšenému riziku, ktoré si s nimi investori spájajú), *záhada akciovej prémie* (výnosnosť akcií je výrazne vyššia ako v prípade dlhových cenných papierov. Investori napriek tomu držia omnoho väčšie množstvo prostriedkov práve vo forme dlhopisov, či štátnych pokladničných poukážok.) alebo ďalšie anomálie ako napr. *kótovanie*

[5] BLAKE, D. 1995. *Analýza finančních trhů*, Praha: Grada, 1995, s. 361 ISBN 80-7169-201-8

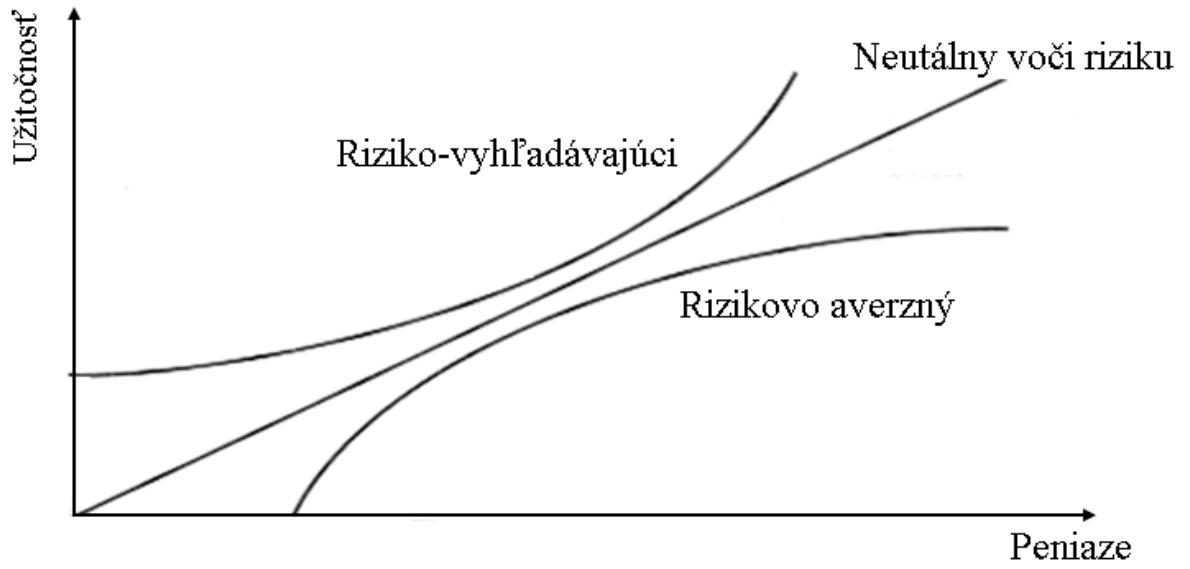
[6] KEIM, D.B. 2008. *Financial Market Anomalies* in: Durlauf, S.N., Blume, L.E., ed. .2008. The New Palgrave Dictionary of Economics, 2nd Edition, Basingstoke, Hampshire, New York : Palgrave Macmillan, 2008 ISBN 978-0-333-78676-5

na burze, *vzťah medzi pomerom P/E a očakávanými výnosmi* alebo iné *kalendárne efekty* vzťahujúce sa na *sviatky* či *striedanie mesiacov*. Zaujímavé z hľadiska pozorovania takýchto anomálií je, že sa nejedná o ojedinelé, či náhodné situácie, ale často systematické, či hromadne vyskytujúce sa situácie, ktoré odporujú efektívnosti trhov.

Táto teória „zlyháva" aj vďaka zisteniam o tom, že nové informácie sa v cenách neprejavujú tak, ako by sa mali a dochádza buď k oneskorenej alebo nadmernej reakcii. „*Pri oneskorenej reakcii, informáciu najprv analyzujú analytici a informujú svojich klientov, takže obchodovať sa začne len pomaly a postupne (za určitý čas sa cena zmení). Nadmerná reakcia je príliš optimistická a vytlačí cenu vyššie, až neskôr sa ustáli na reálnu cenu.*"[7] Tieto tzv. „informačné predpoklady" a najmä to, že na rovnaké informácie majú jednotliví investori rovnaký názor je prepojené aj s ďalšími predpokladmi, ktoré na tomto mieste budeme preberať a to najmä s tými, ktoré sa týkajúce sa úrokovej miery, alebo racionality investorov.

Investori majú averziu voči riziku.

Predpoklad averzie voči riziku je pomerne logický, a taktiež aj reálny, keďže väčšina ľudí má určitú hranicu, po ktorú sú ochotní a schopní ísť do rizika. Jednak miera rizika, ktorú sú investori pripravení prijať je rôzna, ale taktiež platí, že sa nájdu aj investori, ktorí sú voči riziku neutrálni, alebo dokonca riziko vyhľadávajúci. Ako inak by mohli existovať ľudia, ktorí majú záujem investovať často do mimoriadne rizikových investícií, volatilných akciových fondov a pod. Z hľadiska existencie viacerých typov rizikových profilov investorov teda nie je možné konštatovať, že investori sú len a len rizikovo averzní, aj keď tento predpoklad má svoje reálne dôsledky, keďže množstvo ľudí resp. investorov má odpor voči riskovaniu. Nevieme však vždy presne zaručiť, aký výrazný tento odpor je, alebo či nie práve naopak, až negatívny.



Obrázok 1: Postoje k riziku na príklade užitočnosti Prameň: Risk Attitude, Dr. Yan Liu, Department of Biomedical, Industrial & Human Factors Engineering,Wright State University, http://www.engineering.wright.edu/~yan.liu/HFE742/Risk%20Attitude.ppt. (upravené)

[7]MIKOVÁ, O. – BIKÁR, M. – KMEŤKO, M. 2009. *Finančné investície*, Bratislava: Ekonóm, 2009, s. 34 ISBN 978-80-225-2729-3

Investori si môžu voľne požičiavať a vypožičiavať relevantné sumy bez vplyvu na výšku úrokovej miery.

Ak berieme do úvahy predchádzajúci predpoklad, a teda, že investori sú rizikovo averzní, môžeme si okamžite všimnúť protichodnosť s predpokladmi týkajúcimi sa citlivosti úrokovej miery. Je celkom logické, že ak je investor rizikovo averzní, bude ochotní umiestniť svoje peniaze do rizikovejšieho produktu, alebo peniaze požičať rizikovejšiemu partnerovi, len v prípade, ak si bude môcť toto vyššie riziko premietnuť do vyššej úrokovej sadzby. Na to, aby bolo možné požičiavať si a vypožičiavať akékoľvek čiastky v relevantnom rozsahu, by museli byť investori voči riziku neutrálni.

Ak by platilo, že, informácie o subjektoch na trhu u všetkým známe a všetci na ne majú rovnaký názor, tak by možno mohol byť tento predpoklad splniteľný. Keďže ale nie je možné dosiahnuť rovnaký pohľad odlišných strán napr. na konkrétnu firmu, produkt, alebo investora je nutné podotknúť, že len veľmi ťažko by platil stav, v ktorom by sa nemenila úroková miera pri vypožičiavaní si prostriedkov. Je napríklad veľmi nepravdepodobné, že pri žiadosti o pôžičku pre podnik bude mať banka také isté vyhliadky o podniku a napr. zhodnotí riziko bankrotu firmy na rovnakej úrovni ako samotný žiadateľ. Úroková miera, ktorú by teda očakával príjemca úveru, bude nižšia, ako mu ponúkne banka. Keď si na druhej strane podnik vloží svoje peňažné prostriedky do nejakého dlhového produktu banky, alebo iného subjektu, teda peniaze požičia, nedostane „na oplátku“ rovnako vysokú, ale nižšiu úrokovú mieru určujúcu jeho výnos.

Napokon je nutné pripomenúť, že pri súčasnom spôsobe fungovania finančných inštitúcií je priam nemožné, aby úrokové sadzby požičiavania a vypožičiavania si boli na rovnakej úrovni. Nech sa teda na tento predpoklad pozrieme pri ktorejkoľvek formulácií, objavíme v ňom množstvo nezrovnalostí.

Pre ilustráciu sa môžeme pozrieť na predpokladané úrokové miery v rôznych slovenských bankách pri úveroch resp. sporení resp. termínovanom vklade. Modelová situácia je nastavená na vklad / pôžičku vo výške 7200 € na obdobie 3 rokov (pozn. v prípade sporenia ide o vkladanie 200 € po dobu 36 mesiacov. Abstrahujeme teda od časovej hodnoty peňazí; úver je nastavený ako štandardný 30 ročnú osobu priemernej bonity; termínovaný vklad je bez výpovednej lehoty; neberieme do úvahy poplatky ani výhody poskytované bankou pri využívaní viacerých produktov a pod.)

Banka	Úroková miera		
	Pôžička	Sporenie	Termínovaný vklad
Volksbank	17,19%	0,10%	3,82 resp. 3%
mBank	14,90%	1,30%	-
VÚB banka	13,90%	0,10%	3,05 resp. 2,55%
OTP Bank	13,25%	0,10%	3,50%
Slovenská sporiteľňa	12,90%	0,01%	3,00%
ČSOB	12,90%	0,40%	3,40%
UniCredit Bank	11,99%	0,10%	3,75%
Poštová banka	11,90%	0,01%	3,80%
Tatra Banka	11,90%	0,30%	3,00%

Tabuľka 3: Porovnanie úrokových sadzieb pôžičky, sporenia a termínovaného vkladu vybraných slovenských bánk. Prameň: Vlastné spracovanie podľa www.financnahitparada.sk

Všetci investori sa správajú racionálne.

Predpoklad racionality znamená spoliehať sa na domnienku o tom, že ako ľudské, z rozumového, duševného a kultúrneho hľadiska najrozvinutejšie, bytosti, budeme naše rozhodnutia vykonávať na základe racionálnych úvah. Mnohé príklady z praxe hovoria skôr

o opaku, konkrétne o tom, že sme omnoho viac ťahaní našimi emóciami, ako ráciom a oblasť finančných rozhodnutí nie je výnimkou, pričom sa takémuto správaniu často nevyhnú ani profesionáli v tejto oblasti. Proti racionálnemu konaniu, v modeli homo economicus hovoria tzv. odchýlky od racionality. Tieto predstavujú akési systematické porušovanie toho, čo môžeme z vedeckého, či chladne racionálneho pohľadu považovať za logické. Nie je vždy úplne jasné prečo sa takéto odchýlky vyskytujú, no mnohé z nich sú najmä empiricky dokázané. Môžu byť ako kognitívneho, tak i emočného charakteru. Kognitívne predstavujú výsledok vývoja správania človeka a mnoho z nich vyplýva zo snahy urýchliť a zjednodušiť rozhodovania, ktorými ľudia často prechádzajú. Tieto odchýlky je možné do určitej miery ovplyvňovať a oslabovať ich vplyv učením, ich uvedomovaním si a sebakontrolou. Emočné odchýlky sú naopak omnoho ťažšie odstrániteľné a to najmä preto, že ich pôvod nespočíva v obmedzenom využití rozumu, alebo v ľudskom strachu, či túžbach.

Medzi príklady takýchto odchýlok, ktoré majú významný dopad aj na rozhodovanie a aktivity ekonomických agentov na finančných trhoch i na ich samotné fungovanie môžeme zaradiť vlastnosti a činnosti ako averzia k riziku (Môžeme teda vidieť, že jeden predpoklad, ktorým je averzia k riziku, môže zároveň protirečiť predpokladu inému a to zásadne racionálnemu konaniu účastníkov finančného trhu.), neprimeraná reakcia, hyperbolické diskontovanie a dynamická inkonzistencia, stádovitosť, framing a mnohé ďalšie.[8]

ZÁVER

Na základe predloženého stručného výkladu obsahu jednotlivých predpokladov a ich skutočného, či dosiahnuteľného stavu sa nám nielen potvrdzuje ich spomínaná nerealizovateľnosť, ale často i protirečivosť samotných predpokladov. Je nám jasné, že dane a transakčné náklady budú vždy súčasťou všetkých obchodných aktivít na finančných trhoch. Kým niektoré modely, napr. oceňovanie derivátov počíta s tzv. nákladmi prenosu, stále je tu množstvo postupov a vzorcov ignorujúcich tieto faktory, ktoré môžu vo výsledku silne ovplyvňovať dosiahnuté úrokové miery, ceny atď. Pri konkrétnych prepočtoch a aplikácii finančných modelov v praxi preto nesmieme zabúdať na ich prispôsobenie reálnym podmienkam. Napr. podľa prieskumu tímu Bruner, Eades, Harris a Higgins[9] využívajú finanční manažéri na výpočet nákladov vlastného kapitálu najčastejšie vstupy vypočítané z modelu CAPM, ktorý je postavený na všetkých uvedených a dokonca aj ďalších prídavných zjednodušujúcich predpokladoch. Za najviac akceptovateľné predpoklady možno považovať predpoklad averzie k riziku a na vysoko rozvinutých a likvidných trhoch náznaky, alebo slabšie formy efektivity trhu. Ostatné ostávajú naďalej zjednodušeniami a čisto teoretickými tvrdeniami.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BLAKE, D. 1995. *Analýza finančních trhů,* Praha: Grada, 1995, s. 361 ISBN 80-7169-201-8
BRUNNER R.F. et al. 1998. Best Practices in Estimating the Cost of Capital: Survey and Synthesis In: *Financial practice and education*, 1998, spring / summer, s. 13-28
JINDŘICHOVSKÁ, I. – BLAHA, Z.S. 2001. *Podnikové finance*. Management Press. Praha. 2001. Str. 56. ISBN 80-7261-025-2

[8] Pre povahu a rozsah príspevku tu uvádzame konkrétne odchýlky len pre ilustráciu, viac o nich a ich aplikácii do ekonomického prostredia napr. v publikácii BALÁŽ, V. 2009. *Riziko a neistota*, Bratislava: Veda, 2009, 451 s., ISBN 978-80-224-1082-3

[9] BRUNNER R.F. et al. 1998. Best Practices in Estimating the Cost of Capital: Survey and Synthesis In: *Financial practice and education*, 1998, spring / summer, s. 13-28

KEIM, D.B. 2008. *Financial Market Anomalies* in: Durlauf, S.N., Blume, L.E., ed. .2008. The New Palgrave Dictionary of Economics, 2nd Edition, Basingstoke, Hampshire, New York : Palgrave Macmillan, 2008 ISBN 978-0-333-78676-5
KRÁĽOVIČ, J. - VLACHYNSKÝ, K. 2006. *Finančný manažment*, Bratislava: Iura edition, 2006, 455 s. ISBN 80-8078-042-0
LEVY, H. – SARNAT, M. 1999. *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Grada Publishing. Praha. 1999. 920 s. ISBN 80-7169-504-1
MIKOVÁ, O. – BIKÁR, M. – KMEŤKO, M. 2009. *Finančné investície*, Bratislava: Ekonóm, 2009, 173 s. ISBN 978-80-225-2729-3
WELCH, I. 2006. *A First Course in Corporate Finance*, Providence: LL, 2006, 740 s., ISBN B000GTSCL4

Vybrané témy aktuálnej situácie vo svetovej ekonomike [online] [24.10.2011]. Dostupné na: http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_B0855CC64EBC81AEC1257694004A39AB_SK/$File/Podklad_pre_PV_SR_091203.pdf
http://ako-investovat.sk/index.php/brokeri/103-cs-brokeri/178-brokeri-v-sr-a-cr, 22.10.2011
http://www.financnahitparada.sk, 21.10.2011

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

ARTIKEL

Auswirkungen von Solvency II für das Kapitalanlagemanagement der Versicherer

Dipl.-Kaufmann Ralf Anacker

Ralf.Anacker@web.de

Doc. Ing. Peter Markovič, PhD.

Bratislava
2011

INHALTSVERZEICHNIS

1 KEY WORDS 3

2 ABSTRACT 3

3 EINLEITUNG 4

4. ANLAGEPHILOSOPHIE DER VERSICHERUNGEN 6

5. EUROPÄISCHE REGIERUNGSINITIATIVE –SOLVENCY II 8

6. RISIKOMODELLE UNTER SOLVENCY II ND AUSWIRKUNGEN AUF DIE ASSETKLASSEN 12

7. MASSNAHMEN ZUR REDUZIERUNG DER KAPITALANFORDERUNGEN 17

8. FAZIT FÜR DIE VERSICHERER ZU SOLVENCY II 18

LITERATURVERZEICHNIS/QUELLENVERZEICHNIS 19

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Insurers Assets: Market Share 4
Abbildung 2: QIS5 Balance Sheet - Groups 7
Abbildung 3: QIS5 Bilanz - Gruppenebene 8
Abbildung 4: Ankündigungszeitpunkte bei Solvency II 9
Abbildung 5: Das Grundkonzept von Solvency II 11
Abbildung 6: Contribution to Market Risk SCR 14
Abbildung 7: Alleinstehende Standardkapitalanforderung 15

1. KEY WORDS

Asset Allokation	- Asset Allocation
Eigenkapitalanforderungen	- Solvency Capital Requirements
Eigenkapitalbelastung	- Capital Charges
Europäische Versicherer	- European Insurers
Hypothekenpfandbriefe	- Covered Bonds
Langfristige und kurzfristige Anleihen	- long-term and short-term bonds
QIS	- Quality Impact Studies
Risikomanagement	- Riskmanagement
Staatsanleihen	- Government bonds
Spreads / Aufschläge	- Spreads
Verbindlichkeiten	- Liabilities

2. ABSTRACT

Solvency II, the new regulatory regime for European insurance company from 1, January 2013, will significant influences the asset allocation from insurers.[1] European insurers are holding EUR 6.7trn of assets and are the largest investors in Europe's financial markets. They hold more than EUR 3trn of government and corporate bonds. Any changes in the asset portfolio could lead to fundamental shifts in pricing and demand for several asset classes.

The new rules from "Solvency II" will force insurance company to value assets and liabilities at mark-to-market value when determining their solvency position and hold additional capital to reflect short-term volatility in the market value of assets. The asset allocation will be influenced by Solvency II capital charges reflecting the price volatility of each asset class. A fundamental change from asset allocation approaches of insurers, which are driven by expected long-term return and risk relation.[2]

[1] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 25f.
[2] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 25f.

When Solvency II proposal were fully implemented on 2013 the insurance companies would make changes to asset allocation and portfolios to optimise their capital charges. This would have impacts for certain segments of the European bond market, especially a shift from long-term to shorter-term debts, an increasing in the attractiveness of higher-rated issuers, government bonds and covered bonds.[3] [4]

However, the large-scale reallocations will not happen in the short term, as transitional arrangements are probably flow in implementation of Solvency II over several years. The insurers have ten years to adapt their business and investment strategies to the requirements of Solvency II. The exact calibration of Solvency II is still under discussion but nevertheless, many insurers are already anticipating the proposed changes and started aligning investment strategies.

3. EINLEITUNG

Die Wichtigkeit der europäischen Versicherungsunternehmen für den internationalen Finanzmarkt lässt sich am Investitionsvolumen ableiten. So zählen die Versicherer mit einem Anlagevolumen von 6,7 Billionen EUR neben den Kapitalanlagegesellschaften und Pensionskassen zu den größten Investoren am Kapitalmarkt. (siehe Abbildung 1: Insurers Assets: Market Share). [5]

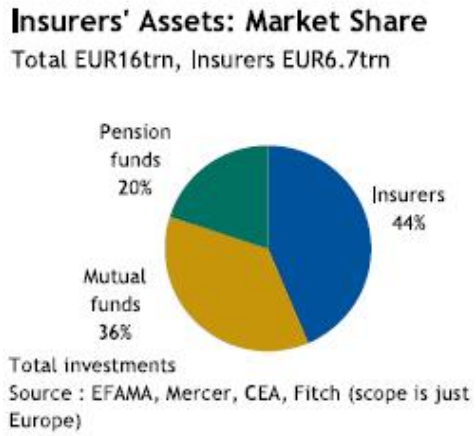


Abbildung 1: Insurers Assets: Market Share

---

[3] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 33.
[4] Vgl. Scheurer (2011): Dark Clouds from Europe, S. 31.
[5] Vgl. Fitch Ratings (2011): Insurance Rating Group S. 2.

Eine signifikante Veränderung des Anlageverhaltens könnte daher die Nachfrage und die Preise einzelner Assetklassen sowie deren Verfügbarkeit beeinflussen. Historisch gesehen haben die Versicherer einen beträchtlichen Teil des Anlagevolumens in langfristige Schuldverschreibungen angelegt, da diese langfristigen Anleihen ein gutes Gegengewicht zu den langfristigen Verbindlichkeiten der Versicherer darstellen. Aktuell beläuft sich das Investitionsvolumen der Versicherungsunternehmen in Schuldverschreibungen (Staatsanleihen, ungedeckte Bankschuldverschreibungen und Unternehmensanleihen) auf ca. 3,7 Billionen EUR.

Traditionell gelten die Versicherer als Investoren mit „ruhiger Hand, die als langfristige Investoren einen wesentlichen Finanzierungsbeitrag für die Volkswirtschaften leisten. Auch kommt ihnen eine indirekte Finanzierungsfunktion zu: sie spielen bei der Refinanzierung von Banken eine große Rolle, denn sie gehören zu den größten Abnehmern von Bankanleihen und halten derzeit etwa 12% aller Verbindlichkeiten des Bankensektors gegenüber Nicht-Banken. Versicherungsunternehmen gehören damit zu den größten Kapitalgebern der Banken, was Banken wiederum u.a. ermöglicht, Kredite an Unternehmen zu vergeben und der volkswirtschaftlichen Funktion als Kreditgeber des Mittelstandes gerecht zu werden. [6]

Mit der Einführung der EU-Richtlinie Solvency II im Januar 2013 werden sich u.a. die Eigenkapitalvorschriften für Versicherungsunternehmen fundamental verändern. Künftig müssen die Versicherungsunternehmen die Risiken aus der Kapitalanlage mit und zum Teil mit deutlich mehr Eigenmitteln unterlegen. Mit der Konsequenz, dass eine signifikante Änderung in der Allokation der Kapitalanlagen der Versicherer auch Auswirkungen über die Versicherungsbranche hinaus auf die Realwirtschaft haben könnte. [7]

Aus diesem Grund gilt es neben dem Aspekt, was Solvency II für den Eigenkapitalbedarf der Versicherungsunternehmen bedeutet, auch mögliche Auswirkungen der von Solvency II auf die Kapitalanlagestrategie der Versicherungen zu betrachten. Eine Befürchtung ist bspw., dass Versicherer auf Grund von der europäischen Regulierungsinitiative davon absehen könnten, im bisherigen Umfang in

[6] Vgl. Fitch Ratings (2011): Credit Markets Research, S. 3ff.
[7] Vgl. EIOPA (2011): Eiopa Report on the fifth Quantitative Impact Study.

Unternehmens- und Bankanleihen zu investieren. Den Banken und Unternehmen könnte dann ein wichtiger Abnehmer zur Refinanzierung ihrer Geschäfte fehlen.[8] [9]

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit den möglichen Auswirkungen der Solvency II auf das Kapitalanlageverhalten und letztendlich auf die künftige Struktur der Asset Allokation der Versicherungsunternehmen.

4. ANLAGEPHILOSOPHIE DER VERSICHERUNGEN

Die Versicherer sammeln über ihr Geschäftsmodell beträchtliche Kapitalmittel ein und gelten als große institutionelle Investoren. Die Investitionspolitik ist im auf Kapitalerhalt ausgelegt. Über die Verbindlichkeitsstruktur der Versicherungen, die Versicherungsverträge sind in der Regel langfristig ausgelegt und Kapitalabflüsse in Form von Versicherungsleistungen weisen eine stetige und planbare Struktur auf, leitet sich der über die Laufzeit relativ stabile und langfristige Anlagehorizont ab. So investieren die Versicherungsunternehmen zur Finanzierung der langfristigen Verbindlichkeiten, wie bspw. Pensionsverpflichtungen, die Auszahlungen über bis zu 30 Jahren erfordern können, typischerweise in festverzinslichen Anleihen ähnlicher Laufzeiten. Analog zu den Pensionskassen unterstützen die Versicherer als Investorengruppe die Realwirtschaft mit langfristigen Finanzmitteln.[10]

Mit dem obersten Primat der Kapitalanlage im Versicherungsbereich „dem Kapitalerhalt“ geht auch die Präferenz für sichere Anlageformen einher. Dies führt zu einer konservativen Anlagestrategie der Versicherungsunternehmen; risikoreichere und ertragsreichere Anlagearten werden hauptsächlich zur Renditesteigerung beigemischt. Im Vordergrund der Anlage stehen langfristige Anlagen in festverzinslichen Wertpapieren und entsprechenden Investmentanteilen. Die Assetklassen Immobilien, Aktien und alternative Investmentformen spielen eher eine untergeordnete Rolle und dienen mehr der Beimischung und Renditeoptimierung.

Die typische Asset Allokation für einen traditionellen europäischen Lebensversicherer weist ein starkes Gewicht in den Anlageklassen Staatsanleihen, mit einem Anteil

[8] Vg. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 64ff.
[9] Vgl. Morgan Stanley and Oliver Wymann (2010): Solvency II
[10] Vgl. Fitch Ratings (2011): Credit Markets Research, S. 3ff.

zwischen 30% und 45% und Unternehmensanleihen mit einem Portfolioanteil zwischen 35% und 45% auf. Das Segment der Unternehmensanleihen mit einem durchschnittlichen Rating von A und einer Laufzeit von ca. 3-5 Jahren umfasst hierbei sowohl die Schuldverschreibungen von Banken und als auch vom nicht-finanziellen Sektor. Weitere Assetklassen mit den jeweiligen Portfoliogewichtungen sind Aktien zu ca. 8% und Immobilien zu ca. 3%. (siehe Abbildung 2: QIS5 Balance Sheet-Groups).[11]

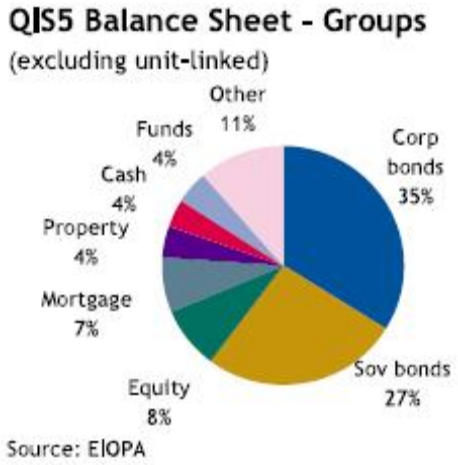


Abbildung: 2: QIS5 Balance Sheet-Groups

Unter Beachtung des magischen Dreiecks der Kapitalanlage müssen die Versicherungsunternehmen innerhalb des Kapitalanlagemanagements neben dem Kapitalerhalt zusätzlich darauf achten, dass jederzeit ausreichend Liquidität vorhanden ist, um sämtliche Leistungsansprüche aus den Versicherungsverpflichtungen auszahlen zu können.

Die Finanzkrise führte zu Änderungen in der Portfoliostruktur

Analog zu den Banken ist auch bei den Versicherern der Trend zu beobachten, das Vermögen risikoärmer und benchmark-orientiert mit nur geringen Anteilen an Anlageklassen außerhalb der „Assetklasse Zinsen“ anzulegen. Im Zuge der Finanzkrise passten die Versicherungen und Pensionskassen, ihre Portfoliostruktur hin zu risiko-ärmeren Anlagen an. Mit der Folge, dass der Anteil der festverzinslichen Wertpapiere

[11] Vgl. Fitch Ratings (2011): Insurance Rating Group S. 2.

zu Lasten der variabel verzinslichen Wertpapiere vor allem in den Portfolien der Lebensversicherer deutlich gestiegen ist. Des Weiteren haben vor allem in Deutschland die Versicherer ihre Aktienquote signifikant von ca. 10% auf etwa 4% und auch die Anlageklasse Immobilien heruntergefahren (siehe Abbildung 3: QIS5 Bilanz-Gruppenebene).[12]

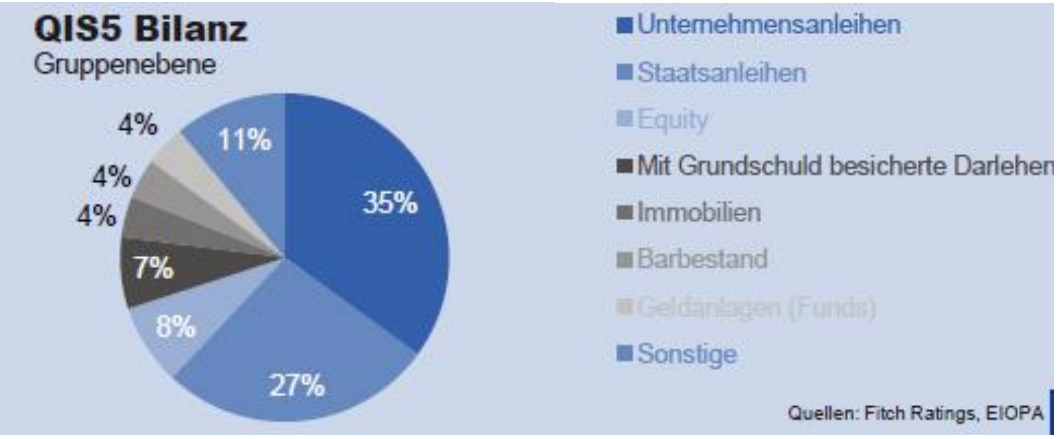


Abbildung 3: QIS Bilanz - Gruppenebene

Kapitalanlageverhalten im europäischen Kontext

Ein europaweiter Vergleich der Versicherungsbranche zeigt, dass überwiegend in festverzinsliche Anlageformen aus dem öffentlichen Sektor oder von Unternehmen (Banken und Unternehmen des nicht-finanziellen Sektors) investiert wird. Mit Ausnahme von Großbritannien, dort weisen die Versicherer noch eine sehr hohe Aktienquote von ca. 25% auf, spielen Aktien und Alternative Investmentformen in den Portfolien der europäischen Versicherungsunternehmen eher eine untergeordnete Rolle. Europäische Unterschiede in der Allokation der Kapitalanlagen sind dabei insbesondere auf die Differenzierungen in den nationalen Umsetzungsvorschriften der regulatorischen Vorgaben und der steuerlichen Anreize für institutionelle Anleger zurückzuführen. [13]

[12] [12] Vgl. Fitch Ratings (2011): Insurance Rating Group S. 2.
[13] Vgl. J.P. Morgan (2009): European Equity Survey, S. 14f.

5. EUROPÄISCHE REGULIERUNGSINITIATIVE - SOLVENCY II

Mit Solvency II wird der von der EU-Kommission ins Leben gerufenen Prozess bezeichnet, der als Ergebnis das Versicherungsaufsichtsrecht in Europa und insbesondere die Solvabilitätsvorschriften für die Eigenmittelausstattung von Versicherungsunternehmen reformieren wird. Dieser Prozess reflektiert einen in der gesamten Europäischen Union zu beobachtenden Trend der Angleichung ökonomischer und aufsichtsrechtlicher Anforderungen an das Management von Versicherungen.

Der Zeitplan sieht neben dem Inkrafttreten des neuen Regelwerkes der Solvency II für Anfang 2013 eine Folge von sogenannten „Quantitative Impact Studies (QIS)“ vor (siehe Abbildung 4: Ankündigungszeitpunkte bei Solvency II).

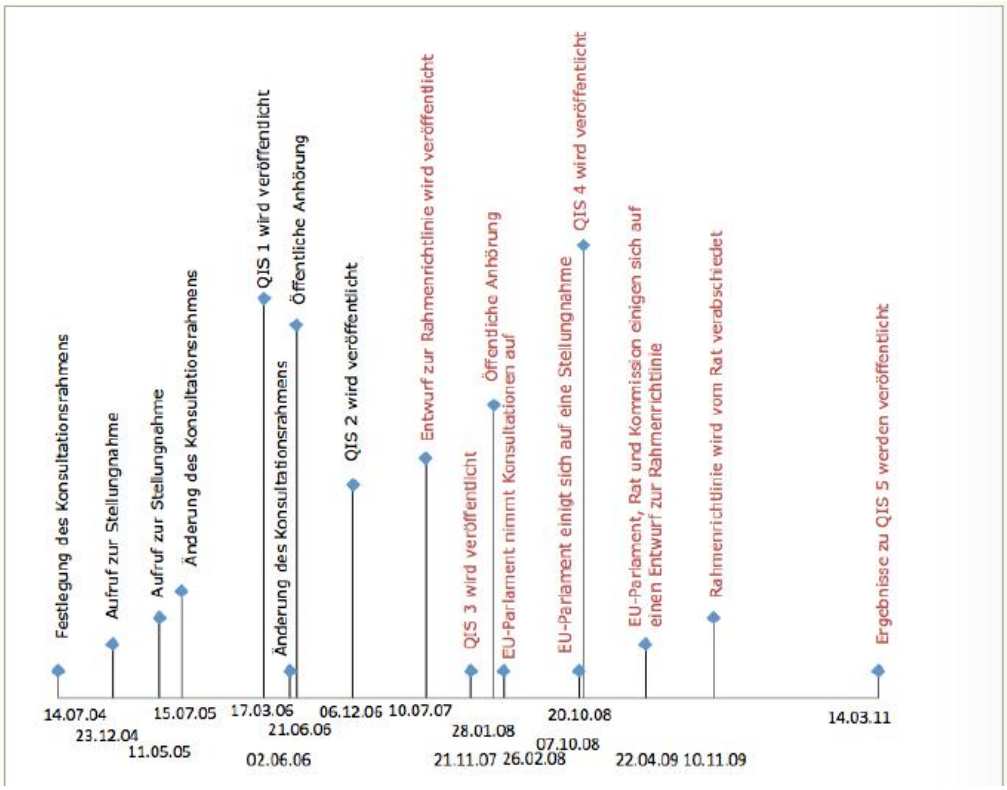


Abbildung 4: Ankündigungszeitpunkte bei Solvency II,
Quelle: Solvency II und Basel III

Diese Studien leisten in Form der begleitenden Bewertung der Auswirkungen der neuen Rahmenbedingungen einen wichtigen Schritt bei der Entwicklung von Solvency II. Die Ergebnisse der letzten Auswirkungsstudie, QIS5, wurden Ende März 2011

veröffentlicht. Die finalen Regeln sind derzeit noch nicht festgelegt; insbesondere an der Struktur und den Kalibrierungen, die die Eigenkapitalanforderungen letztendlich bestimmen, könnten noch Modifikationen vorgenommen werden. [14] [15]

Die hinter Solvency II stehende Zielsetzung ist, dass Versicherer, die sowohl profitabel sind als auch über ein gutes Risikomanagement verfügen, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ihren künftigen Zahlungsverpflichtungen aus den Versicherungsverträgen nachkommen können. [16]

Aus diesem Grund werden unter Solvency II die aktuellen Vorschriften nach der alten Vorschrift Solvency I zu einem konsequent risikoorientierten System der Finanzaufsicht weiterentwickelt. Dabei dienen die Basel II Richtlinien der Banken als Maßstab und Orientierungsrahmen für Solvency II. Bislang richtete sich das benötigte Eigenkapital der Versicherungsunternehmen nur nach dem Prämienvolumen. Zukünftig sollen sich die Kapitalanforderungen der Versicherungen an den tatsächlich eingegangenen Risiken in der Kapitalanlage orientieren. Als Grundlage dient das Risikotragfähigkeitskonzept, d.h. je höher das Risiko der Investition, desto mehr Eigenmittel müssen zur Unterlegung dieses Risikos vorgehalten werden. [17]

Darüber hinaus verlangt Solvency II von Versicherern eine Marktwert-orientierte Betrachtung ihrer Aktiva und Passiva. Mit dem neuen risikobasierten Ansatz werden künftig auch explizit Risiken auf der Aktivseite in die Eigenkapitalunterlegungspflicht einbezogen, die in Solvency I noch keine Berücksichtigung fanden. Durch das neue Regelwerk wird der Forderung nach mehr Transparenz und realistischen Wertansätzen bei Versicherungsunternehmen Rechnung getragen. Dabei orientiert sich das Regelwerk und auch das Grundprinzip von Solvency II an der Bankenregulierung nach den Basel II (siehe Abbildung 5: Das Grundkonzept von Solvency II). [18]

[14] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 54.
[15] Vgl. Milliman (2007): Die Auswirkungen von Solvency II auf Versicherungsunternehmen, S. 2ff.
[16] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 54.
[17] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 26.
[18] Vgl. Milliman (2007): Die Auswirkungen von Solvency II auf Versicherungsunternehmen, S. 5ff.

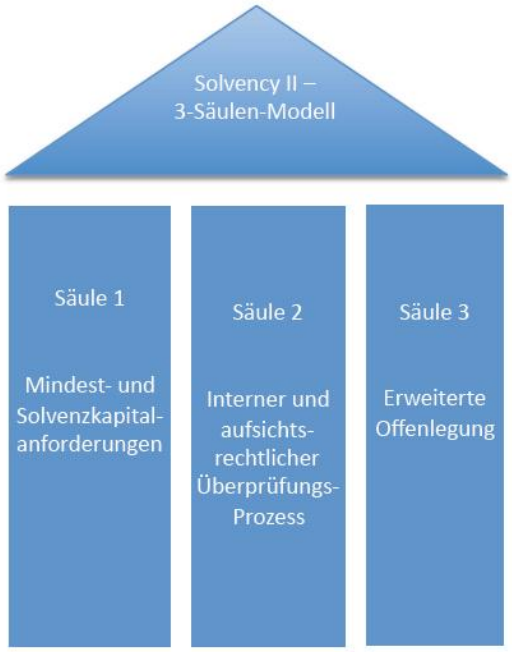


Abbildung 5: Das Grundkonzept von Solvency II, Quelle: Solvency II und Basel III

Drei-Säulen-Modell von Solvency II

- Säule 1 (Mindest- und Solvenzkapitalanforderungen) fasst die Mindestanforderungen an die Kapitalausstattung und regelt die quantitativen Anforderungen an das Zielkapital (Solvency Capital Requirements SCR) sowie an die Mindest-Eigenkapitalanforderungen (Minimum Capital Requirements MCR) für Versicherungsunternehmen. Das vom Unternehmen zu stellenden Kapital muss so bemessen sein, das auch beim Eintritt verschiedenster Marktsituationen und der daraus resultierenden negativen Veränderungen der Marktwerte der Vermögenswerte mit einer hohen Wahrscheinlichkeit die Verbindlichkeiten der nächsten 12 Monate abgedeckt werden können. Nach dem derzeitigen Regelwerk sollten durch die SCR, die zur Vermeidung einer Insolvenz benötigten Eigenmittel zum Konfidenzniveau von 99,5% für einen Zeitraum von einem Jahr festgelegt werden.[19] Dabei sind die Risikoklassen Marktrisiken, Ausfallrisiken, versicherungstechnische Risiken sowie operationale Risiken mit den Auswirkungen auf die Vermögens- und

[19] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 28.

Verbindlichkeitswerte zu berücksichtigen. Die Solvenzkapitalanforderung berechnet sich einer in der Richtlinie vorgegebenen Standardformel oder mittels interner Modelle. Zusätzlich ist eine unterhalb des SCR anzusetzende Mindestkapitalgrenze (Minimum Capital Requirements) einzuhalten, die sich u.a. an den Prämieneinnahmen der Versicherer orientiert und die regulatorische Untergrenze bestimmt. Eine Unterschreitung des MCR hat Maßnahmen der Aufsichtsbehörde zur Folge. [20]

- Säule II (interner und aufsichtsrechtlicher Überprüfungsprozess) legt die qualitativen Anforderungen an das Risikomanagement der Versicherungsunternehmen und Aufsichtsbehörden fest. In diesem Zusammenhang werden die Vorgehensweise bei den Risiko-managementprozessen und den aufsichtsrechtlichen Überprüfungsverfahren betrachtet. Im Überprüfungsprozess selbst kann die Aufsichtsbehörde im Einzelfall Anpassungen bei den finanziellen Bewertungen vorschreiben. [21]
- Säule III (erweiterte Offenlegung) gibt Maßnahmen zur Stärkung der Marktdisziplin vor. Dabei werden die Anforderungen bezüglich der Offenlegungsvorschriften im Berichtswesen, Unternehmenssteuerung definiert, die zur Förderung der Transparenz und einer starke Verzahnung mit IFRS beitragen sollen. So soll die Marktdisziplin durch Statuierung von erhöhten Publizitäts- und Transparenzpflichten verbessert werden. [22]

6. RISKOMODELLE UNTER SOLVENCY II UND AUSWIRKUNGEN AUF DIE ASSETKLASSEN

Für das Kapitalanlageverhalten ist insbesondere das neue, integrierte und proaktive Risikomanagement entscheidend, dass in der ersten Säule bestimmt wird. Denn zukünftig müssen Versicherer nicht nur risikosensitive Reserven (Solvency Capital Requirements (SCR)) für das Versicherungsrisiko, sondern auch für Marktrisiken, die Versicherer durch ihre Anlagepolitik eingehen, vorhalten.

[20] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 6ff.
[21] Vgl. Milliman (2007): Die Auswirkungen von Solvency II auf Versicherungsunternehmen, S. 4f.
[22] Vgl. Milliman (2007): Die Auswirkungen von Solvency II auf Versicherungsunternehmen, S. 4f.

Dabei werden folgende zentrale Risikokategorien unterschieden:

— SCR operationales Risiko

— Basis Solvency Capital Requirement (BSCR)

Innerhalb der BSCR werden weitere Risiken (siehe Abbildung: Hauptrisikokategorien) im Bereich versicherungstechnische Risiken und Marktrisiken identifiziert.[23]

Die Marktrisiken innerhalb des Moduls Marktrisiko unterteilen sich in die Kategorien: Zinsen, Aktien, Credit Spread, Immobilien, Wechselkurse, Konzentrationsrisiken und Illiquidität.[24]

In der weiteren Ausarbeitung wird sich auf die Risikokategorien innerhalb der Marktrisiken konzentriert, die den wesentlichen Einfluss auf die Anlageentscheidung der Versicherer innerhalb des Kapitalanlagemanagement haben.

Marktrisiko

Für die weitere Analyse der Auswirkungen von Solvency II auf das Kapitalanlage-management der Versicherer, dem Kapitalmarkt sowie auf die Refinanzierung von Banken sind insbesondere das Marktrisiko und dessen Komponenten relevant. So führen Änderungen der Kapitalanforderungen bei den einzelnen Assetklassen zu Umschichtungen innerhalb der Asset Allocation der Versicherungsunternehmen.

Mit der QIS5 wird die Bedeutung des Marktmoduls für die Versicherer eindrucksvoll bestätigt. So entfallen auf das Marktrisiko insgesamt ca. 67% der Kapitalforderungen (SCR) für die europäischen Lebensversicherer, die wiederum einen Anteil von ca. 80% an den Aktiva der europäischen Versicherungsindustrie halten. Im nächsten Schritt stellt sich die Frage, welche Anlageklassen im Bereich Marktrisiko den größten Kapitalverzehr (SCR) haben (siehe Abbildung 6: Contribution to Market Risk SCR). Nach den Ergebnissen der QIS5 verbrauchen Equity und das Credit Spread Risiko insgesamt über 50% des aggregierten SCR.[25]

[23] Vgl. Milliman (2007): Die Auswirkungen von Solvency II auf Versicherungsunternehmen, S. 10f.
[24] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 15f.
[25] Vgl. Fitch Ratings (2011): Insurance Rating Group S. 4.

Abbildung 6: Contribution to Market Risk SCR

Credit Spread Risikomodul

Das Credit Spread Risikomodul hat durchaus größeren Einfluss auf die Finanzierungsfunktion der Versicherer am Kapitalmarkt insbesondere der Refinanzierung von Banken. So berücksichtigt das Credit Spread Risikomodul unterschiedliche Stressszenarien für die Anlageklassen: Anleihen, hochverzinsliche Anleihen, Nachranganleihen und strukturierte Finanzprodukte sowie Kreditderivate.

Die Kapitalunterlegung der Anleihen erfolgt proportional zur (Rest)-Laufzeit und dem externen Rating. Bonds mit kürzerer (Rest)-Laufzeit und / oder besserem Rating werden mit geringerer Kapitalunterlegung versehen (siehe Abbildung 7: Alleinstehende Standardkapitalanforderungen). Da die Kapitalanforderungen mit steigender Laufzeit und schlechterer Ratingnote ansteigt, werden langfristige und schlechter geratete Bonds in Hinblick auf die Kapitalkosten für die Versicherer unattraktiver.[26] Bei den strukturierten Produkten hängt die Kapitalanforderung von einem den Anleihen ähnlichen Ratingansatz und einem Stressfaktor ab im Sinne einer Durchsichtsprüfung, der sich auf das der Verbriefung zugrundeliegende Asset bezieht. Somit kann die Kapitalanforderung nie niedriger sein als die für den Basiswert. ABS Produkte werden unter Solvency II nachteilig behandelt: vorrangige ABS Tranchen werden bewertet, als hätten sie ein zwei Stufen schlechteres Rating.[27]

[26] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 33.
[27] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 29f.

Abbildung 7: Alleinstehende Standardkapitalanforderungen, Quelle: Fitch Ratings

Die Pfandbriefe bilden die erste große Ausnahme zur neuen Regel. Die Covered Bonds werden von Solvency II vorteilhaft behandelt. Der Stressfaktor für diese Anleihen beträgt im Minimalfall nur 0,6% und ist damit niedriger als der Faktor für AAA geratete Unternehmensanleihen (0,9% im Minimalfall). Die Vorzugsbehandlung der Covered Bonds gilt aber nur, wenn die Anleihe mit einem AAA Rating ausgestattet ist und den Anforderungen aus Artikel 22(4) der UCITS-Richtlinie entspricht. [28] [29]

Die zweite Ausnahme sind Staatsanleihen von Vollmitgliedsstaaten des EWR oder der OECD, sowie Staatsgarantien, die von multinationalen Entwicklungsbanken besichert sind. Diese Wertpapiere sind gänzlich aus dem Credit Spread Modul ausgenommen und benötigen **keine** Eigenkapitalunterlegung. Diese Ausnahmen sind unabhängig von dem Rating der Anleihen. Government Bonds werden unter QIS5, im Vergleich zu Unternehmens- und damit auch Bankanleihen, bevorzugt behandelt. [30] [31]

Zinsmodul

Neben dem Credit Spread Modul hat auch das Zinsänderungsrisikomodul großen Einfluss auf die Risikokomponenten im Marktmodul. Unternehmensanleihen incl.

[28] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 23.
[29] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 34.
[30] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 23.
[31] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 29f.

ungedeckter Bankschuldverschreibungen werden grundsätzlich durch das Credit Spread Modul und das Zinsänderungsrisikomodul („Durations-Matching“) gestresst. Bestimmt wird das Zinsänderungsrisiko von der Differenz zwischen den versicherungstechnischen Verpflichtungen und den zu deren Deckung zukünftig zu erwartenden Kapitalanlage-Cashflows. Alle zinssensitiven Vermögenswerte und Verpflichtungen werden einem Zinsanstiegs- und Zinsrückgangsszenario ausgesetzt; entscheidend sind die resultierenden Änderungen der Eigenmittel wobei das nachteiligere Szenario maßgeblich für die Kapitalanforderung ist. Das Zinsänderungsrisiko wird auch als das „Asset-Liability-Mismatching-Risiko“ bezeichnet. Da bei dieser Regelung allen Verbindlichkeiten langfristige Assets gegenüberzustellen sind, sind dieser Regel insbesondere Lebensversicherungen betroffen - sie weisen per Geschäftsmodell viele langfristige Verbindlichkeiten auf. Dadurch besitzt das Zinsänderungsrisiko auch für die europäischen Lebensversicherungsunternehmen aufgrund des hohen Anteils an festverzinslichen Kapitalanlagen und den versicherungstechnischen Rückstellungen eine hohe Bedeutung.[32] [33]

Aktienmodul

Das Aktienrisiko macht aufgrund der sehr hohen Kapitalanforderungen einen relativ großen Anteil am Marktrisiko aus. Aber da der Anteil an Aktien in den Portfolien der Versicherungsunternehmen vergleichsweise gering ist (unter 10%), fällt die Kapitalanforderung in der o.g. Anlageklasse relativ gering aus. Die meisten Versicherer haben ihre Aktienanlagen bereits seit einigen Jahren, und spätestens im Zuge der Finanzkrise, abgebaut. Auch nimmt das Aktienkursrisiko bei den Nichtlebensversicherungen einen größeren Anteil ein (um die 50%) als bei den Lebensversicherungen (etwa 10%).[34] [35]

[32] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 23.
[33] Vgl. Fitch Ratings (2011): Insurance Rating Group S. 10.
[34] Vgl. J.P. Morgan (2009): European Equity Survey, S. 14f.
[35] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 32.

7. MASSNAHMEN ZUR REDUZIERUNG DER KAPITAL-ANFORDERUNBGEN

Diversifikation

Die endgültige Kapitalanforderung an das vorzuhaltende SCR leitet sich nicht einfach aus der Summe der Kapitalanforderungen aus den einzelnen Risikomodulen ab. Vielmehr ist bei der Gesamtrisikoermittlung die Diversifikation der Risiken zu beachten. Eine Berücksichtigung unkorrelierter oder schwach korrelierter Risiken führt zu geringeren Gesamtrisikokosten. D.h. die endgültige Kapitalanforderung unter Solvency II ist unter Berücksichtigung von korrelierten Risiken kleiner, als die einfache Summe der einzelnen Anforderungen aus den unterschiedlichen Risikomodulen. [36]

Dieser Grundüberlegung liegt die Annahme zu Grunde, dass es unwahrscheinlich ist, dass alle versicherungstechnischen Risiken gleichzeitig schlagend werden. Den verschiedenen Risikokategorien, die unter Solvency II Eingang finden, werden demnach Korrelationskoeffizienten zugeordnet; einige Risiken weisen dabei aus Sicht der regulatorischen Vorgaben gar keine Korrelation zueinander auf. So wird bspw. angenommen, dass verschiedene Ausprägungen innerhalb des Katastrophenrisikos zueinander unkorreliert sind. Zwischen Credit Spread Risiko und der Illiquiditätsprämie wird bspw. eine negative Korrelation unterstellt. Auf der anderen Seite werden aber Korrelationsannahmen zwischen einzelnen Risikokategorien vorgenommen. So wird bspw. zwischen einer negativen Entwicklung am Kapitalmarkt und einer Ausweitung der Credit Spreads eine Korrelation von 0,75 unterstellt.[37]

Die Möglichkeit zur Diversifikation ist maßgeblich für die korrekte Einschätzung der Folgen von Solvency II auf das Risiko- und Kapitalanlagemanagement der Versicherer. In der Tat erscheinen die Kapitalanforderungen, die unter Solvency II zu Erwarten sind, isoliert betrachtet zunächst sehr hoch - insbesondere im Vergleich mit Solvency I, wo es grundsätzlich keine Kapitalanforderungen für Marktrisiken gab. Die Möglichkeit der Nutzung von Korrelationseffekten zwischen den Risikoarten / -kategorien führt aber letztendlich zu einer signifikant niedrigeren Kapitalanforderungen. Die Annahme der

[36] Vgl. Fitch Ratings (2011): Insurance Rating Group S. 10.
[37] Vgl. Finanzplatz München (2011): Solvency II und Basel III, S. 19.

des Diversifikationseffektes in den Portfolien der Versicherungsunternehmen wird analog zum portfoliotheoretischen Fundament der Asset Allocation (Korrelation als drittes treibendes Element neben dem Ertrag und Risiko) für das Kapitalmanagement unter Solvency II zu einem wichtigen Aspekt.

Interne Modelle

Des Weiteren bietet Solvency II den Versichern auch die Möglichkeit, neben dem Standardmodell zur Bestimmung der Kapitalanforderungen eigene, interne Modelle zur Bestimmung der Kapitalanforderungen anzuwenden. [38]

Aktuell nutzt eine Vielzahl, insbesondere größere Versicherer, bereits eigene Modellannahmen. Weitere Unternehmen sind dabei, eigene, Solvency II-taugliche, Modelle zu entwickeln. Grundsätzlich werden die internen Modelle in der Konstruktion dem von der EU- Kommission vorgegebenen SCR Model ähneln. Jedoch kann beim Einsatz interner Modelle die individuelle Risikosituation berücksichtigt werden. Dadurch dürfte die Kapitalanforderung niedriger ausfallen, als wenn diese Versicherer das Standardmodell einsetzten. Trotz der Tatsache, dass bei den internen Modellen im Regelfall auch eine Kapitalunterlegung für Risiken aus Staatsanleihen, entsprechend ihrer Ratings, berücksichtigen im Gegensatz zum Standardmodell unter Solvency II.[39]

8. FAZIT FÜR DIE VERSICHERER ZU SOLVENCY II

Nach derzeitigem Stand (QIS5) sind insbesondere die Anforderungen an das vorzuhaltende Kapital für Aktien, Immobilien und langfristige Anleihen relativ hoch. Der Grund hierfür ist, dass die Preise dieser Instrumente volatiler sind, so dass Versicherer mehr Kapital vorhalten sollen, um das Risiko möglicher Preisänderungen besser absichern zu können.[40]

Die Vorgaben für QIS5 sind allerdings noch nicht zwangsläufig die finale Version der technischen Spezifikationen unter Solvency II. Die Europäische Kommission hält zwar

[38] Vgl. Fitch Ratings (2011): Insurance Rating Group S. 11.
[39] Vgl. Milliman (2007): Die Auswirkungen von Solvency II auf Versicherungsunternehmen, S. 15.
[40] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 32f.

an einer Einführung zum Jahresbeginn 2013 fest, Änderungen in den Kalibrierungen sind aber noch möglich.

Auf den ersten Blick wird für Versicherer durch die Ausgestaltung des Regelwerkes Solvency II und dabei insbesondere das Credit Spread Modul die Attraktivität von langfristigen Bankanleihen im Kapitalanlagemanagement abnehmen. Andere Anleihen wie bspw. Staatsanleihen erscheinen zur Abdeckung der langfristigen Verbindlichkeiten attraktiver. [41] [42]

Letztendlich wird die Investitionsentscheidung der Versicherer auch in Zukunft nicht ausschließlich von der vorzuhaltenden Kapitalanforderung bestimmt. Darüber hinaus werden Aspekte wie Sicherheitsmotive, Liquidität der Kapitalanlagen und das optimale Ertrags-Risiko-Verhältnis entscheidend für die Kapitalanlage bleiben. Daher dürften auch weiterhin kurz- und mittelfristige Unternehmensanleihen / Bankanleihen unter Solvency II attraktiv bleiben. [43] [44]

[41] Vgl. Happe (2011): Wie reagieren die Versicherungen auf die neue Qualität von Bankrisiken? S. 703 f.
[42] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 36.
[43] Vgl. Fitch Ratings (2011): Insurance Rating Group S. 11.
[44] Vgl. Bank For International Settlements (2011): CGFS Papers No. 44, S. 37.

LITERATURVERZEICHNIS/QUELLENVERZEICHNIS

1. ARNETH S., SAUKA C. (2008): Solvency II Auswirkungen für das Kapitalanlagegeschäft der Versicherungen, Zeitschrift: Kreditwesen 16/ 2008, S. 796-799.
2. BIS (2011): Bank for International Settlements. Committee on the Global Financial System, CGFS Papers No. 44, Fixed income strategies of insurance companies and pension funds. July 2011.
3. EIOPA (2011): European Insurance and Occupational Pensions Authority. EIOPA Report on the fifth Quantitative Impact Study (QIS5) for Solvency II.
4. FINANZPLATZ MÜNCHEN INITIATIVE (2011): Solvency II und Basel III, Juni 2011.
5. FITCH RATINGS (2011): Insurance Rating Group - Solvency II Set to Reshape Asset Allocation and Capital Markets. Insurances Rating Group – Special Report.
6. FITCH RATINGS (2011): Credit Market Research – The European Debt Investor Landscape.
7. HAPPE, K. (2011): Wie reagieren die Versicherungen auf die neue Qualität von Bankrisiken?, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 14-2011. 15. Juli 2011, S. 703-706.
8. QUIS5 (2011): Insurers Capital Solid, March 2011.
9. J.P. MORGAN (2009): European Equity Survey – How institutional investors are investing a year on from the credit crisis. J.P. Morgan Asset Management.
10. MILLIMAN (2007): Die Auswirkungen von Solvency II auf Versicherungsunternehmen.
11. MORGN STANLEY, OLIVER WYMAN (2010): Solvency II: Quantitative & Strategic Impact – The Tide is Going Out. Morgan Stanley Research Europe.
12. SCHEURER, H. W. (2011): Dark Clouds from Europe – Solvency II Commentary, Zeitschrift Investment & Pensions Europe, S. 31-32.

REAL TIME LOCATING SYSTEM IN SLOVAK INDUSTRIAL COMPANY

Miroslav Babič[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Real-time locating system, Radio frequency identification, Automatic identification procedures

ABSTRAKT

In recent years automatic identification procedures (Auto-ID) have become very popular in many service industries, purchasing and distribution logistics, industry, manufacturing companies and material flows systems. Automatic identification procedures exist to provide information about people, animals, goods and products in transit. The number of companies actively involved in the development and sale of RFID (Radio-frequency identification) systems indicates that this is a market that should be taken seriously. This article shows the use of RFID technology in Real-time locating system (RTLS) implemented in Slovak industrial company.

REAL-TIME LOCATING SYSTEMS (RTLS)

Real-time visibility into exact locations of containers and cargo has never been as important as today with increased movement of cargo from offshore, the need to move it quickly to final destinations and new security requirements. Today's wireless technology provides critical visibility into supply chain activities, delivering benefits to carriers, shippers and customers.

Real Time Locating Systems are fully automated systems that continually monitor the locations of assets and personnel. An RTLS solution typically utilizes battery-operated radio tags and a cellular locating system to detect the presence and location of the tags. The locating system is usually deployed as a matrix of locating devices that are installed at a spacing of anywhere from 15 to 30 meters. These locating devices determine the locations of the radio tags.

The systems continually update the database with current tag locations as frequently as every several seconds or as infrequently as every few hours for items that seldom move. The frequency of tag location updates may have implications for the number of tags that can be

[1] Ing. Miroslav Babič, Miroslav.Babic@euba.sk
Školiteľ: Doc.Ing. Mojmír Kokles, PhD.
Katedra informačného manažmentu

deployed and the battery life of the tag. In typical applications, systems can track thousands of tags simultaneously and the average tag battery life can be five or more years.

RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION (RFID)

Radio frequency identification (RFID) is a generic term that is used to describe a system that transmits the identity (in the form of a unique serial number) of an object or person wirelessly, using radio waves. It's grouped under the broad category of automatic identification technologies.

RFID is in use all around us. If you have ever chipped your pet with an ID tag, used EZPass through a toll booth, or paid for gas using SpeedPass, you've used RFID. In addition, RFID is increasingly used with biometric technologies for security.

Unlike ubiquitous UPC bar-code technology, RFID technology does not require contact or line of sight for communication. RFID data can be read through the human body, clothing and non-metallic materials.

COMPONENTS OF RFID SYSTEM

A basic RFID system consists of three components:

- An antenna or coil
- A transceiver (with decoder)
- A transponder (RF tag) electronically programmed with unique information

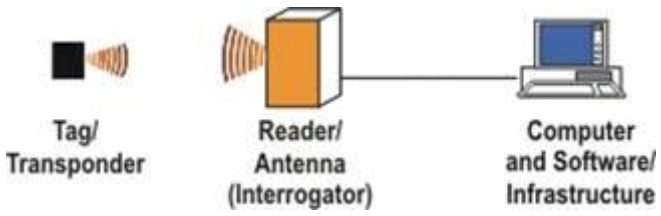


Figure 1 Components of RFID Systém

- The antenna emits radio signals to activate the tag and to read and write data to it.
- The reader emits radio waves in ranges of anywhere from one 2,5 cm to 30 meters or more, depending upon its power output and the radio frequency used. When an RFID tag passes through the electromagnetic zone, it detects the reader's activation signal.
- The reader decodes the data encoded in the tag's integrated circuit (silicon chip) and the data is passed to the host computer for processing.

The purpose of an RFID system is to enable data to be transmitted by a portable device, called a tag, which is read by an RFID reader and processed according to the needs of a particular application. The data transmitted by the tag may provide identification or location information, or specifics about the product tagged, such as price, color, date of purchase, etc. RFID technology has been used by thousands of companies for a decade or more. . RFID quickly gained attention because of its ability to track moving objects. As the technology is refined, more pervasive - and invasive - uses for RFID tags are in the works.

A typical RFID tag consists of a microchip attached to a radio antenna mounted on a substrate. The chip can store as much as 2 kilobytes of data.
To retrieve the data stored on an RFID tag, you need a reader. A typical reader is a device that has one or more antennas that emit radio waves and receive signals back from the tag. The reader then passes the information in digital form to a computer system.

CURENT AND POTENTIAL USES OF RFID

Asset Tracking

It's no surprise that asset tracking is one of the most common uses of RFID. Companies can put RFID tags on assets that are lost or stolen often, that are underutilized or that are just hard to locate at the time they are needed. Just about every type of RFID system is used for asset management. NYK Logistics, a third-party logistics provider based in Secaucus, N.J., needed to track containers at its Long Beach, Calif., distribution center. It chose a real-time locating system that uses active RFID beacons to locate container to within 10 feet.

Manufacturing

RFID has been used in manufacturing plants for more than a decade. It's used to track parts and work in process and to reduce defects, increase throughput and manage the production of different versions of the same product.

Supply Chain Management

RFID technology has been used in closed loop supply chains or to automate parts of the supply chain within a company's control for years. As standards emerge, companies are increasingly turning to RFID to track shipments among supply chain partners.

Retailing

Retailers are in the forefront of RFID adoption. These retailers are currently focused on improving supply chain efficiency and making sure product is on the shelf when customers want to buy it.

Payment Systems

RFID is all the rage in the supply chain world, but the technology is also catching on as a convenient payment mechanism. One of the most popular uses of RFID today is to pay for road tolls without stopping. These active systems have caught on in many countries, and quick service restaurants are experimenting with using the same active RFID tags to pay for meals at drive-through windows.

Security and Access Control

RFID has long been used as an electronic key to control who has access to office buildings or areas within office buildings. The first access control systems used low-frequency RFID tags. Recently, vendors have introduced 13.56 MHz systems that offer longer read range. The advantage of RFID is it is convenient (an employee can hold up a badge to unlock a door, rather than looking for a key or swiping a magnetic stripe card) and because there is no contact between the card and reader, there is less wear and tear, and therefore less maintenance.

As RFID technology evolves and becomes less expensive and more robust, it's likely that companies and RFID vendors will develop many new applications to solve common and unique business problems.

IMPLEMENTING RFID IN SLOVAK INDUSTRIAL COMPANY

The core of the vehicle tracking solution is the scalable, open standards based middleware. It provides a robust, scalable, high performance soft-ware infrastructure and application logic to track the location of assets and people and pro-vide actionable information that can trigger and streamlining business processes. Middleware takes inputs from a variety of sensor hardware, stores the location data, analyzes the data real-time, provides alerts and triggers business processes as a result of the real-time analysis, and provides a web based graphical user interface (GUI) for the staff.

In this solution context, middleware is interfacing with the crosstalk software, which works with and supports the active RFID technology.

Middleware includes a business rules engine that allows for processing sensor inputs against pre-defined rules. It can issue alerts to multiple device types (desktop, laptop, handheld, PDA/Smart phone) and initiate hospital defined business processes as appropriate.

Middleware includes the Asset Visibility Client (AVC) – a web based GUI that displays real-time movement of tagged assets in the tracking areas (Figure 2). The AVC shows the movement of assets on a two dimensional map of the facility in real-time. AVC can import a floor map if it is in JPEG or similar picture format. Figure 2 shows a screen image created by the AVC.

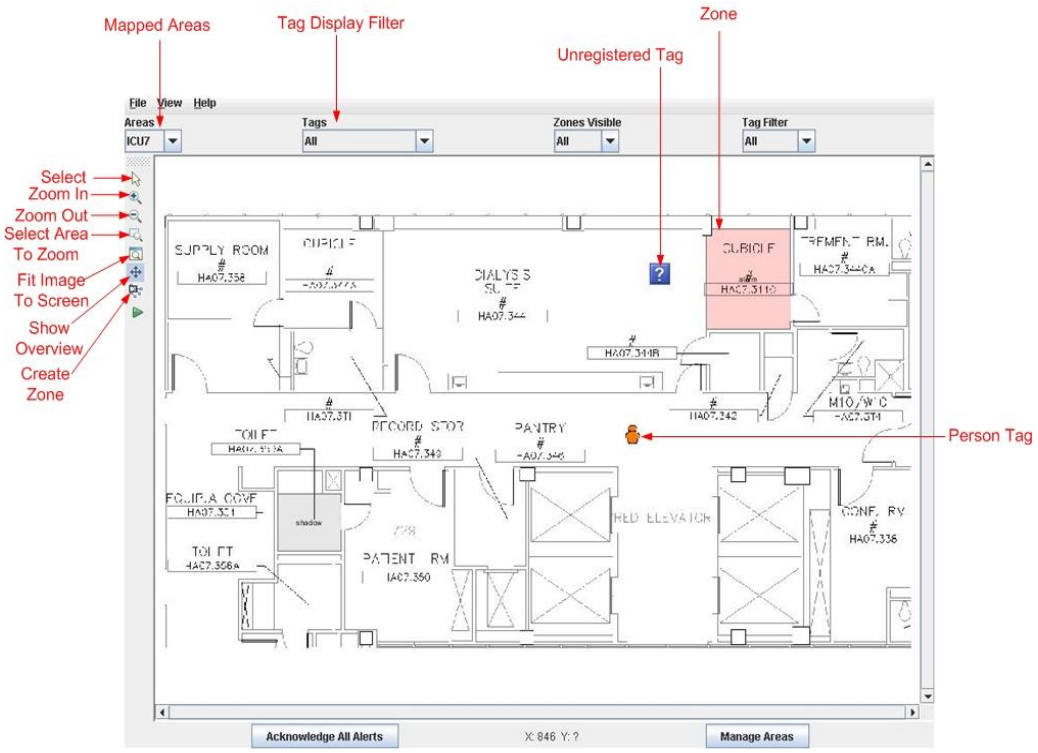


Figure 2 Real-Time Asset Locator Asset Visibility Client

Multiple maps can be associated with the application. The tags can be filtered based on their class. Each tag is represented by an icon. Various images, for example an actual photo of the tracked asset, can be used for the icons.

A user can select an area on a map then select an icon. When an icon is double clicked with the left mouse button, the asset details (tag ID, location coordinates, serial number, owner details, number of alerts this asset has triggered) will be shown on a pop-up window.

If an asset tag is unregistered, it will show up as a special icon on the map. However, if the asset tag is already registered the representation may be stored as part of the asset attributes. The view can be used to zoom in and out of a certain area of the facility map. The former results in magnification of the icons located in the zoomed area so that if an actual photo of the asset is used it can be recognized from its icon image. The user can zoom in and zoom out of the displayed floor plan using the “Zoom In” and “Zoom Out” buttons on the left hand menu.

REFERENCES

[1] FINKENZELLER, K. 1999. ***RFID Handbook: Radio-frequency identification fundamentals and applications.*** New York: John Wiley, 1999. ISBN 1-471-9885-10.

[2] SARMA, E. S., WEIS, S. A., Engels, D. W. 2003. ***RFID Systems and Security and Privacy Implications.*** New York: Verlag Berlin Heidelberg, New York, 2003. ISBN 3-540-36400-5.

[3] FELDHOFER, M., DOMINIKUS, S., WOLKERSTORFER, J. 2004. ***Strong Authentification for RFID Systems Using the AES Algorithm.*** 2004. Graz University of Technology. ISBN 978-3-540-28632.

[4] WANT, R. 2006. ***An Introduction to RFID Technolog.*** 2006. Pervasive Computing, IEEE. ISBN 153-6-126-809

[5] ANGELES, R. 2005. ***RFID Technologies: Supply-Chain Applications and Implementation Issues.*** Information Systems Management. Thomson Reuters. ISBN: 193-4-870-364.

OUTSOURCING AKO PROJEKT
Outsourcing as the project

Lucia Badáňová[1]

KEY WORDS

Outsourcing, , supplier, core-competencies, process, contract

ABSTRACT

Outsourcing is the process, which starts, lasts, changes, sometimes ends. Decision to outsource is planned, based on the deep analysis of the company. Or it supposed to be. Definitely it is not one-off decision. This article is about contcept of outsourcing, which is not only understood as managerial tool to achieve competitive advantage, but also as project with many specifics.

ÚVOD

Myšlienka outsourcingu siaha do ďalekej histórie ľudstva. Za prvých priekopníkov tohto vzťahu môžeme považovať žoldnierov, obchodníkov, či vyberačov daní, pre ktorých bola spoločná hlavná myšlienka outsourcingu – najímanie vonkajších ľudí a skupín na prácu, ktorú nedokáže daná spoločnosť zabezpečiť sama.

Pojem outsourcing sa však začal používať iba niekoľko desaťročí dozadu. Za začiatok jeho éry môžeme považovať osemdesiate roky. V ostatných rokoch sa stal mimoriadne populárny z viacerých dôvodov, či už vecných, finančných, organizačných alebo konkurenčných. Outsourcing je prvkom strategického riadenie spoločnosti a mal by zabezpečiť vyššiu akcieschopnosť, precíznosť a v konečnom dôsledku konkurencieschopnosť firmy, pričom je jedno či sa jedná o podnik výrobného charakteru alebo poskytujúci služby.

Outsourcing znamená nahradenie vlastnej aktivity podniku, vykonávanej doposiaľ v rámci podniku, aktivitou získanou mimo spoločnosť. Ide o vyčleňovanie činností, ktoré nie sú hlavnými činnosťami podniku (tzv. core business), s cieľom zvýšiť efektívnosť. Nejedná sa však o jednoduché nahradenie činnosti podniku. Je to dlhodobé a precízne analyzovanie súčasného stavu podniku, ako aj dôkladné plánovanie jeho zavedenia. Nie je to jednorazové rozhodnutie. Je to proces, ktorý má svoju prípravnú a realizačnú fázu. Je isté, že manažéri nemôžu začať outsourcovať „len tak“ a očakávať úspech. Tak ako v každom projekte aj tu musia dodržiava ť určité zásady.

PROCES OUTSOURCINGU

Na outsourcing treba nahliadať ako na strategické rozhodnutie podniku, keďže sa zaoberá dlhodobými aspektmi rozvoja spoločnosti. Ako iný manažérsky projekt vyžaduje si aj riadenie outsourcingového projektu manažérske činnosti ako je plánovanie, rozhodovanie, vedenie a kontrolu. Jedná sa v podstate o definovanie projektových cieľov, špecifík projektu, časového harmonogramu, finančného rozpočtu, vykonanie analýz, riadenia ľudských zdrojov, monitorovanie stavu prác, uskutočnenie prípadných korekcií až po jeho ukončenie. Podľa Rydvalovej, Rydvala[2] sa tieto etapy rozčleňujú do častí životného cyklu outsourcingového

[1] Ing.Lucia Badáňová, interný doktorand Fakulta podnikového manažmentu Ekonomická univerzita v Brtislave, vedúci: doc.Ing.E.Thomasová, PhD., badanoval@gmail.com

[2] RYDVALOVÁ, P.- RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno:Computer Press,a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1807-8, s.35

projektu, ktorými sú: rozhodnutie o outsourcingu procesu, interná analýza, externá analýza, vyjednávanie kontraktu, riadenie prechodovej fáze, riadenie vzťahov a začlenenie do procesov podniku až po procesné riadenie.

Proces outsourcingu sa skladá z nasledujúcich fáz: 1. Strategickej analýzy funkčných oblastí a určenia oblastí na vyčlenenie, 2. Definícia požiadaviek na poskytovateľa a jeho výber, 3. Implementácia outsourcingu, 4. Riadenie outsourcingového vzťahu a spätná väzba

Analytická fáza

Táto časť procesu outsourcingu pozostáva z identifikácie outsourcingových príležitostí v podniku. Je dôležitou z hľadiska získavania a spracovanie informácií o všetkých oblastiach podniku. Základnou úlohou je definovanie vybraných činností z hľadiska ich strategického významu. Hlavnými kritériami hodnotenia strategického významu činností sú[3]:

- miera internej orientácie,
- počet interných zákazníkov,
- význam pre riadenie,
- význam pre podnikovú kultúru a PR.

Rozlišujeme činnosti strategické – im sa musí venovať maximálna pozornosť a činnosti obslužné, ktoré slúžia na podporu hlavných činností. Strategické činnosti podniku sú v literatúre označované aj ako core bussiness alebo core competencies. Podnik môže uvažovať o outsourcovaní len činností obslužných. Obslužné činnosti sa hodnotia z hľadiska času (plánovateľnosť, frekvencia, pravidelnosť, akútnosť), z hľadiska potreby odborných zručností a kompetencií (vybavenie, kvalifikácia a materiálová náročnosť) a z hľadiska nákladového.

Strategická analýza je súčasťou globálnej podnikovej stratégie a jej úlohou je jasná definícia hlavného predmetu činnosti podniku a k nemu potrebných podporných činností. Jej základom by mala byť snaha porozumieť základným schopnostiam podniku, schopnostiam konkurencie a schopnostiam v úvahu prichádzajúcim kooperujúcim podnikom.

Rozhodnutie o základných a podporných funkčných oblastiach je nadradené čiastkovým podnikovým stratégiám (marketingovej, finančnej, personálnej, informačnej apod.). Analýza je robená práve preto, aby toto rozhodnutie bolo do čiastkových stratégií začlenené.

Je dôležité vykonať tiež „interný audit“ organizácie s ohľadom na : stav investičného majetku určeného k prevodu v rámci outsourcingového procesu, existujúcu technickú infraštruktúru, výkonnostné parametre súčasných činností, finančný stav organizácie na základe podrobnej nákladovej analýzy vrátane tzv. transakčných nákladov.

Po uzavretí strategickej analýzy prichádza na rad otázka, ktoré oblasti vytesniť. Inak nazývaná „make-or-buy“. Kde sa podnik na základe ďalších analýz a hodnotenia rozhoduje, ktoré aktivity ponechá a ktoré vyčlení na externého partnera, bez toho aby bolo prezradené know-how spoločnosti a bez toho, aby došlo k nebezpečnej závislosti na budúcom partnerovi[4].

Kľúčovú úlohu tu zohrávajú odpovede na otázky ako: Ktoré funkčné oblasti by bolo vhodné vytesniť? Je vhodné vytesniť celú funkčnú oblasť, alebo len jej časť? Aké výhody a aké komplikácie možno od vytesnenia očakávať? Vtesnenie akej oblasti bude mať najväčšie prínosy? Na ktorých poskytovateľov môžme vytesnené oblasti preniesť? Je vhodné preniesť vytesnené oblasti na jedného poskytovateľa (integrátora vytesnených funkcií), alebo je vhodnejšie využiť služieb väčšieho počtu poskytovateľov?

---

[3] THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava: Ekonóm. 2010. ISBN 978-80-225-2914-3, str. 227-229

[4] DAŇO, F. - TRŠKA, V. 2005. Proces outsorcingu a strategické rozhodovanie. In: *Nová ekonomika*, ISSN 1336-1732, 2005, č.1, s. 16-22

Analýza rizík, nákladov a prínosov je pri ďalšom postupe veľmi dôležitou otázkou. Ide predovšetkým o porovnanie zníženia nákladov ponúkané poskytovateľom s nárastom transakčných nákladov danej oblasti. Problémom nákladov môžu byť predovšetkým tzv. skryté náklady, to znamená dodatočné náklady spojené so zanedbaním niektorých nie celkom očividných aspektov oblasti, ako sú napr. informačné väzby na ostatné útvary podniku.

Výsledkom týchto analýz je rozhodnutie, ktoré oblasti si podnik nechá a ktoré vyčlení.

Definícia požiadaviek na poskytovateľa a jeho výber

Táto fáza nastáva vtedy, keď sa podnik na základe predchádzajúcich analýz a hodnotení rozhodne, ktoré oblasti bude outsourcovať. Do tejto fázy môže vedenie spoločnosti vstúpiť až na základe výstupov predchádzajúcej fázy. Získané informácie pomáhajú rozvinúť predstavy o ideálnom dodávateľovi, o kritériách, podľa ktorých je daného poskytovateľa vhodné hodnotiť, aký druh kontraktu bude chcieť spoločnosť uzavrieť, tak aby maximalizovala výhody outsourcingu.

Predtým však ako spoločnosť začne vyhľadávať potenciálnych partnerov, je dôležité poznať typy poskytovateľov a rozoznať jednotlivé zložky týchto spoločností, tak aby bol outsourcing efektívny pre obe strany. Je tu treba však vziať do úvahy, že parter môže prebrať zamestnancov pôvodnej organizácie. Podľa Jae-Nam Lee môžeme rozoznať tri typy poskytovateľov služieb (tabuľka 3) – globálnych, lokálnych a spoločná firma.

Tabuľka 3 : Charakteristika poskytovateľov outsourcingových služieb[5]

	Globálny poskytovateľ	**Lokálny poskytovateľ**	**Spoločná firma**
Vízia	Byť lídrom na trhu	Expandovať na ďalšie trhy	Poskytovať stály servis, byť partnerom klienta
Charakteristika	Rozvinutá firma, medzinárodné renomé	Známa na lokálnom trhu, s vysokým trhovým podielom na cieľovom trhu	Oboznámená so situáciou klienta
Oblasť podnikania	Široký rozsah pôsobnosti	Špecifické služby upriamené na lokálny trh	Služby „šité na mieru“ v závislosti od kontraktu
Hranice spoločnosti	Medzinárodný trh	Lokálny a mierne internacionálny trh	Služba orientovaná na zákazníka na lokálnom trhu
Silné stránky	Úspory z rozsahu, vysoká odbornosť zamestnancov	Zdieľanie skúseností v rámci trhu, „štartovacia dráha“ pre medzinárodný trh	Stabilný obchodný vzťah
Slabé stránky	Nedostatok vedomostí o lokálnom trhu	Lokálne orientovaná podniková kultúra	Ťažkosti pri rozširovaní podnikania

[5] JAE-NAM LEE. 2008. Exploring the Vendor's Process Model in Information Technology Outsourcing. In Communications of AIS; 2008, ISSN 0-54-5584,Vol. 2008 Issue 22, s.569-589

Tu je kritické určiť vzájomné vzťahy v presných termínoch - úplne a ak to možné, tak aby boli čo najlepšie objektívne merateľné. Dôraz by sa mal klásť najmä na určenie typov vzťahov a veľmi podrobný popis vzťahov poskytovateľa k podniku. S tým súvisí určenie spôsobov komunikácie a určenie informácii, ktoré bude podnik s poskytovateľom zdieľať a to ako informácii, ktoré sú predmetom služby, tak aj informácií, ktoré a týkajú vzťahu a jeho riadenia. To môže byť predpokladom pre možnosť technologického prepojenia informačných systémov oboch podnikov. Výhodou je špecifikovať problémy, ktoré podnik chce v danej funkčnej oblasti outsourcingom riešiť a určiť náklady, ktoré tieto problémy v súčasnom stave vyžadujú. Táto špecifikácia je potom východiskom pre určenie požiadavky na mieru prenesenia nákladov súčasných problémov na poskytovateľa.

Pre dobrý vzťah s poskytovateľom je nutná obojstranná informovanosť (resp. dohoda), aké problémy bude poskytovateľ riešiť a aké náklady akých problémov ponesie podnik a aké poskytovateľ. Inak povedané, poskytovateľ ponesie zodpovednosť nie len za budúce služby, ktoré bude poskytovať, ale tiež za niektoré dôsledky chybových stavov. Tým je možné z veľkej časti vylúčiť budúce spory o zodpovednosť za poruchy a škody.

V tejto fáze outsourcingového projektu dochádza k definícii rozhrania "podnik - poskytovateľ". Tá by mala zahrňovať dodávané produkty, dodávané služby, informácie vymieňané v súvislosti s dodávanými produktmi a službami, technológiu, pomocou ktorej budú informácie medzi oboma stranami vymieňané, maximálnu dobu reakcie poskytovateľa na každú aktivačnú udalosť, cenové charakteristiky vzťahov, metriky vzťahov a zodpovednosti oboch strán (napr. zodpovednosť za škody spôsobené druhej strane).

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

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

Podniky hodnotia poskytovateľov na základe:

- toho, či poskytujú vysoko kvalitné produkty, t.j. zhodné s požiadavkami a špecifikáciami, na rovnakej kvalitatívnej úrovni pre každú dodávku. Základnými črtami kvality sú: počet vrátených dodávok, chybovosť reklamácie, dodržané dodacie termíny, objednané množstvá.
- schopnosti pružne a cenovo efektívne reagovať na zmenu trhových podmienok,
- možnosti prispieť k identifikácii a redukcii nákladov na vstupy do transformačného procesu a odraziť túto úsporu v cenách dodávok,

- technológie, ktorá poskytuje konkurenčnú výhodu na trhu, a inováciami v tejto oblasti s priamym vplyvom na náklady a rýchlosť dodávok
- toho, či dodávky dodržiavajú zdravotné, bezpečnostné, environmentálne a iné štandardy,
- poskytovaných záruk kvality v podobe napr. certifikátov ISO, a iné.

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

V tejto fáze dochádza k definitívnemu výberu partnera na výkon outsourcingových služieb a mala by nasledovať analýza zo strany dodávateľa outsourcingových služieb. Jedná sa o audit správnosti podkladov, podľa ktorých predložil ponuku požadovaných služieb. Tento audit môže obsahovať aj rozhovory so zamestnancami objednávateľa, pokiaľ zamestnanci o implementácii outsourcingu vedia. Dodávateľ outsourcingu tak získava informácie dôležité pre nasledujúce vyjednávanie a uzatvorenie kontraktu.

Implementácia outsourcingu

Po výbere vhodného dodávateľa, nastáva uzatvorenie zmluvy, písomnou formou, kde je presne vymedzený čas trvania outsourcingového vzťahu, oblasti zodpovednosti, úlohy jednotlivých strán tak, aby to bolo výhodné pre oboch partnerov. V slovenskej legislatíve neexistuje outsourcingová zmluva, zväčša sa využíva dodávateľsko-odberateľská zmluva, zmluva o dielo alebo mandátna zmluva. Je dôležité si uvedomiť, že uzatvorením tohto kontraktu vzniká partnerstvo na niekoľko rokov a podľa podmienok tejto zmluvy sa budú parteri riadiť dlhú dobu.

Outsourcingová zmluva by podľa Rydvalovej, Rydvala[6] mala obsahovať:

- definíciu zmluvných strán, t.j. objednávateľ a dodávateľ,
- predmet zmluvy, teda službu alebo služby, ktoré majú byť v rámci outsourcingu poskytované,
- stanovenie ceny outsourcingových služieb, tak aby aj v prípade dlhodobého kontraktu zodpovedala príslušnej službe (je vhodné do zmluvy zaradiť aj protiinflačné opatrenia),
- doložka o dôvernosti poskytovaných informácií,
- doložka o zariadení a technológiách,
- zmluvné pokuty a odmeny,
- spolupráca zmluvných strán,
- doba trvania zmluvy,
- spôsob zmeny obsahu zmluvy,
- spôsob ukončenia zmluvného vzťahu odstúpením, predčasným ukončením vypovedaním zmluvy alebo zrušenie dohodou.

Začína sa realizovať outsourcingové partnerstvo medzi poskytovateľom služby a klientom. Obsahuje riadenie implementácie outsourcingovej stratégie. Súčasťou tejto fázy býva riešenie neočakávaných problémov, keďže každá outsourcingová situácia je jedinečná. Dá sa však povedať, že outsourcing výrobných aktivít sa zvykne realizovať podobne ako outsourcing služieb.

---

[6] RYDVALOVÁ, P.-RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě.* Brno:Computer Press,a.s.,2007. ISBN 978-80-251-1807-8, s.41

Do úvahy pri implementácii outsourcingu treba brať nasledovné elementy:
- stratégia (predovšetkým dôsledný plán a vplyv outsourcingu na podnikové aktivity, ktoré si podnik ponechá),
- riadenie zmeny (plán komunikácie, zahrnutie zamestnancov atď.),
- aktivity (potrebné na implementáciu outsourcingu),
- časový horizont (časový plán implementácie outsourcingu),
- finančný plán (cena, rozsah outsourcingu),
- zdroje (predovšetkým ľudské zdroje).[7]

Je nutné si uvedomiť, že pri implementácii dochádza k reštrukturalizácii podnikových procesov, kde kľúčovým faktorom je človek. Je nutné sa teda vedieť vysporiadať so vzniknutou situáciou, rozdielnymi kultúrami objednávateľa aj dodávateľa.

Zo skúmania neúspešných outsourcingových projektov jasne vystúpili tri skutočnosti, ktoré väčšinu projektov sprevádzali. Boli to financie a právne otázky, ktorých výrazný vplyv bol badať už pri kontraktačnom procese. Často boli poskytovatelia vybraní príliš skoro alebo boli dokonca známy dopredu. Ďalej sa neberú v úvahu referencie, povesť alebo existujúce vzťahy poskytovateľa, kde je najlepšie vidno ako si poskytovateľ vie zabezpečiť svoje záväzky.

Krátkodobé výhody dominujú medzi rozhodovacími faktormi. Je veľmi pravdepodobné, že práve snaha riešiť krátkodobé problémy pomocou outsourcingu zapríčinila neúspech veľa outsourcingových projektov. Je isté, že vyčlenenie oblastí s problémami, tieto problémy neodstráni, len ich presunie na poskytovateľa. Tu je preto rozhodujúce aby bol poskytovateľ oboznámený so súčasným stavom vyčleňovanej oblasti.

Riadenie outsourcingového vzťahu a spätná väzba

Do riadenia a sledovania outsourcingového vzťahu je potrebné dať toľko energie koľko do definovania a vytvorenia vzťahu. Podľa niektorých autorov je nevyhnutné aby definovanie vzťahu, kontraktu ako aj samotné plánovanie outsourcingu zabezpečoval odborník a nie generálny manažér alebo riaditeľ sekcie informatiky. Mal by to byť človek, ktorý je odborník na zmluvy, čiastočne obchodný stratég ale tiež manažér v jednej osobe.

Pri súčasných neustále sa meniacich podmienkach na trhu treba neustále sledovať či je potrebná zmena outsourcingového kontraktu, či sa nemenia podmienky u poskytovateľa a samozrejme je dôležité na základe uvedených kritérií a zmeny podmienok priebežne prehodnotiť, či nie je potrebné danú činnosť vrátiť späť do podniku, čiže insourcovať. K stabilizácii dodávky služieb môže dôjsť len pri včasnej a priebežnej kontrole výkonnosti a procesnom riešení odhalených disfunkcií. Treba si uvedomiť, že podstatou úspechu outsourcingového projektu je úroveň a kultúra manažmentu oboch partnerských strán.

Záver

Outsourcing sa dá zaviesť do všetkých oblastí podniku, pokiaľ sa nejedná o hlavnú činnosť firmy. Špecializovaní poskytovatelia vedia dodať všetko od informačných technológií, cez ľudské zdroje, logistiku, až po finančné a účtovnícke služby. Treba si však uvedomiť, že ak sa už rozhodneme pre outsourcing, musíme jeho zavedenie veľmi dobre pripraviť a naplánovať. Nedá sa to zo dňa na deň. Musíme poznať všetky aspekty tohto procesu a vybrať si dôveryhodného partnera.

---

[7] DOMINGUEZ, L. R. 2006. *The Manager's Step-By-Step Guide To Outsourcing*. 1.vyd. New York, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2006. ISBN 0-07-145824-7, str. 75

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BRUCKNER T.-VOŘÍŠEK J. 1998. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6
2. DOMINGUEZ, L. R. 2006. The Manager's Step-By-Step Guide To Outsourcing. 1.vyd. New York, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2006. ISBN 0-07-145824-7, str. 75
3. FRIEDMAN, T. L. 2077. *Svět je plochý : stručné dějiny jedenadvacátého století*. Přel. Jaroslav Veis. 1. vyd. Praha: Academia, 2007. 559 s. ISBN 9788020015303
4. JAE-NAM LEE. 2008. Exploring the Vendor's Process Model in Information Technology Outsourcing. In Communications of AIS; 2008, ISSN 0-54-5584,Vol. 2008 Issue 22, s.569-589
5. RYDVALOVÁ, P.-RYDVAL, J. 2007. *Outsourcing ve firmě.* Brno:Computer Press,a.s.,2007. ISBN 978-80-251-1807-8, s.41
6. VOŘÍŠEK J.- UČEŇ P. 2003. Proces zavádění outsourcingu, In *System Online*, (cit. 20.10.2011), dostupné na: http://www.systemonline.cz/clanky/proces-zavadeni-outsourcingu.htm

1. Slovak associattion for business assistance,. 2003. Slovensko, (cit. 25.8.2011), dostupne na: http://www.skaba.sk/index.fcgi?lang=sk&pageset_id=2000#62

2. Taliansko-slovenská obchodná komora. 2011. (cit. 25.8.2011), dostupné na“ http://www.italo.sk/2011/03/23/siete-malych-a-strednych-podnikov-ako-forma-rozvoja-slovenskej-ekonomiky/

Riešené vrámci projektu s názvom Súčasné trendy manažmentu v oblasti outsourcingu, krízového manažmentu a udržania konkurencieschopnosti slovenských podnikov, č. 2318163, Projekty mladých vedeckých zamestnancovEkonomickej univerzity v Bratislave

ZADÁVANIE OBCHODNÝCH PRÍKAZOV
PLACING TRADING ORDERS

Peter Badura[1]

KEYWORDS:
eTrading, placing orders, futures trading, market, stop, limit, stop loss, profit target

JEL CLASSIFICATION:
G11, G13, G17

ABSTRACT:
All traders have to master the trading orders thoroughly. The very basic ones are the Market, Stop and Limit orders. These orders can be used to place orders for buying and selling new contracts but they can be also used to close the existing positions. Every order has its own specifications. There is no certain price that is placed along with the Market order. Unlike to the Market order the Stop order can be placed just along with a price. This price must be less advantageous than the actual price is. The Limit order can be placed just with a certain price, as well. Unlike the Stop order, this price is more advantageous than the actual price is. This is the reason why the Stop order is also used to place Stop loss level. On the other hand the Limit order can be used to place the Profit target price. Besides the trading orders traders have to place also other information such as the time in force or quantities are.

ÚVOD

Pochopenie podstaty jednotlivých obchodných príkazov, kedy ktorý z nich použiť a ako ho správne umiestniť, je absolútnym základom pre praktické obchodovanie na burze.
Existujú 3 základné druhy príkazov:

1. **Market** - znamená "kúp/predaj okamžite, za aktuálnu cenu". Konkrétna cena sa pri tomto príkaze nezadáva.
2. **Stop** - spolu s týmto príkazom sa zadáva cena, ktorá je pre nás nevýhodnejšia, ako je aktuálna
3. **Limit** - s limit príkazom sa zadáva tiež cena, ktorá je pre nás výhodnejšia, ako je aktuálna.

ZÁKLADNÉ OBCHODNÉ PRÍKAZY

Market príkaz sa využíva vtedy, ak investorovi nejde o nákup alebo predaj za konkrétnu cenu neskôr, ale za aktuálnu cenu ihneď. Market príkaz sa zvykne využívať, ak je nutné konať veľmi rýchlo. Napr. vtedy, ak sa začína budovať silný trend a investor potrebuje vstúpiť do obchodu tak rýchlo, ako je to len možné. Tým, že Market príkaz nemá stanovenú cenu, na ktorú sa má čakať, resp. pri ktorej má broker konať, je príkaz zrealizovaný okamžite.

[1] Ing. Peter Badura, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU Bratislava, e-mail: badura.peter@gmail.com

Stop príkaz je na trh umiestňovaný spolu s cenou, ktorá je pre investora nevýhodnejšia. Fakt, že je investor ochotný kúpiť alebo predať za nevýhodnejšiu cenu, neznamená, že je príkaz zrealizovaný ihneď. Stop príkaz síce stanovuje nevýhodnejšiu cenu, ale aktivuje sa až v momente jej dosiahnutia, nie skôr. Príkaz tak funguje ako istý "spúšťač", kedy investor vstupuje do obchodu až po splnení vopred definovaných podmienok. Tiež ho možno označiť za istú formu poistky, keď cena ide proti jeho očakávaniam. Príkaz sa využíva napríklad pod a nad silnými hladinami podpory a odporu (support a resistance), čo sú jedny z najsilnejších technických formácií. Nasledovný obrázok znázorňuje situáciu, kedy je vhodné použiť Stop príkaz.

Obr. 1– Stanovenie Stop príkazu pod úroveň podpory

Zdroj: www.eTrading.sk

Kým sa cena pohybuje nad silnou hladinou podpory (support), je veľká pravdepodobnosť, že sa od tejto úrovne opäť odrazí a pôjde smerom nahor. Investor však môže byť presvedčený o tom, že na trh príde silná fundamentálna informácia, ktorá by dokázala podporu preraziť. V takom prípade pod hranicu podpory umiestni Stop príkaz (konkrétne Stop sell). Ak by cena skutočne prerazila svoju úroveň podpory, obchodník by predal za cenu nižšiu, ako je aktuálna. Verí však, že po prerazení hranice nastúpi silný klesajúci trend a on bude na tomto trende profitovať. Pohyb ceny pod hranicou podpory by bol okrem iného umocnený množstvom iných Stop príkazov. Tie by pochádzali od obchodníkov, ktorí sa spoliehali na rast ceny, nie na jej pád (nakupovali) a teraz by hromadne uzatvárali svoje pozície (predávali). Stop príkaz sa dá takto využiť nielen na vstup do nových obchodov, ale i na uzatváranie existujúcich stratových obchodov (tzv. Stop loss).

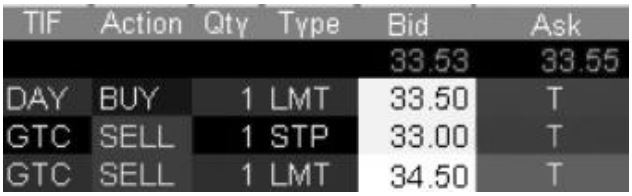
Limit príkaz zadáva obchodník v prípade, ak chce vstúpiť do obchodu za cenu pre neho výhodnejšiu, ako je aktuálna. Keď plánuje predávať, Limit cenu stanovuje nad aktuálnu cenu. To znamená, že plánuje predať drahšie, ako sa predáva aktuálne. Ak chce nakupovať, stanovuje Limit cenu pod aktuálnu cenu - plánuje kúpiť výhodnejšie, ako je momentálne možné. Už skôr bolo uvedené, že Stop príkazy sa zvyknú používať na stanovenie Stop loss hranice. Limit príkazy sa zasa využívajú na stanovenie Profit target úrovne. Je to úroveň, kde je obchodník s dosiahnutým ziskom dostatočne spokojný a chce z obchodu vystúpiť skôr, ako sa trend obráti a on o svoje zisky príde.

Všeobecne platí, že Market príkaz je zrealizovaný okamžite. Stop a Limit príkazy, tým, že je stanovené konkrétna cenu, pri ktorej je investor ochotný kúpiť alebo predať, nemusia byť aktivované nikdy a on tak do obchodu nemusí vôbec vstúpiť.

ZADÁVANIE PRÍKAZOV DO OBCHODNEJ PLATFORMY

Investor sa musí v príkazoch zorientovať tak, aby bol schopný zadávať ich do obchodnej platformy presne v súlade so svojimi obchodnými zámermi. Na nasledovnom obrázku sú ilustrované rôzne príklady použitia obchodných príkazov v prehľadnej tabuľke:

Obr. 2 – Zadanie plánovaného nákupu do obchodnej platformy



TIF	Action	Qty	Type	Bid	Ask
				33.53	33.55
DAY	BUY	1	LMT	33.50	T
GTC	SELL	1	STP	33.00	T
GTC	SELL	1	LMT	34.50	T

Zdroj: www.eTrading.sk

Skratky, ktoré sú v obchodnej platforme použité:
TIF = Time in force (čas trvania príkazu)
Action = Kúpiť alebo Predať (Buy or Sell)
Qty = Množstvo (počet obchodovaných kontraktov)
Type = Typ príkazu (Market, Stop, Limit)
Bid = nižšia cena (cena, za ktorú môže byť momentálne kontrakt ponúknutý na predaj)
Ask = vyššia cena (cena, ktorá je požadovaná za nákup kontraktu)
T = je skratka pre "Transmit", teda odoslanie príkazu. Zatiaľ sú príkazy v platforme len zadané. Kliknutím na "T" sa príkazy odošlú na trh a sú zrealizované (v prípade Market príkazu), alebo pripravené sa aktivovať v budúcnosti (Stop a Limit príkazy).

Podľa informácií, ktoré je možné vyčítať z obrázku, investor plánuje kúpiť 1 kontrakt. Cena za kúpu sa momentálne pohybuje na úrovni 33,55. Investor je však rozhodnutý kúpiť len za cenu výhodnejšiu, ako je aktuálna. Svoj Limit príkaz preto stanoví na úroveň 33,50. Day znamená, že príkaz je v platnosti iba pre dnešný obchodný deň. Toto všetko je možné vyčítať z tretieho riadku (Day - Buy - 1 - Limit - 33,50).

Day = príkaz je v platnosti iba dnešný obchodný deň
Buy = príkaz nakupovať
1 = príkaz je vystavený na 1 kontrakt
Limit = uvedený 1 kontrakt sa nakúpi, len ak bude cena o niečo výhodnejšia ako je súčasná
33,50 = táto výhodnejšia cena, za ktorú je obchodník ochotný vstúpiť do obchodu, je 33,50

Vo štvrtom riadku je definovaná **Stop loss** hranica (úroveň, kde investor vystúpi, ak sa obchod nebude vyvíjať podľa jeho predpokladov). Označenie GTC znamená "Good till cancelled", t.j. príkaz platí až do momentu, kým nepríde pokyn na jeho zrušenie. Keďže ide o Stop loss, príkaz je opačný k prvému príkazu. Svojim prvým príkazom obchodník nakupoval a spoliehal sa na to, že bude zarábať na raste ceny. Ak by však cena klesala, musí sa kontraktu zbaviť - predať ho. Cena, za ktorú by v takom prípade predával, by bola nižšia/nevýhodnejšia,

ako je aktuálna, preto ide o Stop sell príkaz. Poslednou úlohou obchodníka je definovanie únosnej straty, t.j. ceny, pri ktorej by sa príkaz na predaj aktivoval. Celý Stop sell príkaz, ktorý by ho istil pre prípad nepriaznivého vývoja cien, by vyzeral nasledovne: Sell - 1 - Stop - 33,00 (predaj 1 kontrakt, ak by sa cena dostala na nevýhodnejšiu úroveň 33,00).

V poslednom piatom riadku investor určil úroveň, na ktorej chce inkasovať zisk - **Profit target**. Keďže má kontrakt kúpený a na určitej úrovni sa ho chce zbaviť ide o príkaz na predaj. Limit príkaz stanovil na 34,50 (cena výhodnejšia ako je aktuálna). Celý príkaz na inkasovanie zisku vyzerá nasledovne: Sell - 1 - Limit - 34,50 (predaj 1 kontrakt, ak by sa cena dostala na výhodnejšiu úroveň 34,50). Príkaz je tiež v platnosti na dobu neobmedzenú.

Zhrnutie uvedeného príkladu. Cena za kúpu sa pohybuje na úrovni 33,55. Investor je rozhodnutý nakúpiť iba v prípade, ak cena o niečo klesne, a to aspoň na úroveň 33,50. Limit znamená "za stanovenú cenu alebo cenu výhodnejšiu". Z toho vyplýva, že v prípade prudkého pohybu smerom nadol, by tak mohol nakúpiť nielen za 33,50, ale napr. i za 33,45. V tomto prípade je ako vzor použitý kontrakt sójového oleja, pri ktorom je 1 tick (minimálna zmena ceny o 0,01 centu) rovný 6 USD zisku alebo strate na celý kontrakt. Ak investor zadal svoj vstup na úroveň o 5 tickov nižšiu, ako je aktuálna cena, znamená to, že je ochotný kontrakt kúpiť len o 30 USD výhodnejšie. V prípade výraznejšieho pohybu smerom nadol, by však mohol kontrakt kúpiť aj o niekoľko desiatok dolárov výhodnejšie. To je jedna možnosť, tá pre investora priaznivejšia. Tou ďalšou možnosťou je, že cena 33,50 nebude dosiahnutá a investor do obchodu nevstúpi. V takom prípade by mal tiež zrušiť svoje nadväzné príkazy na Stop Loss a Profit target.
V prípade, ak by sa investorovi predsa len podarilo nakúpiť kontrakt za stanovenú cenu 33,50, mohli by nastať tieto dve možnosti:

1. Cena ide proti jeho predpokladom a padá nadol. V prípade dosiahnutia hranice Stop loss (v tomto prípade ide o Stop sell) by sa musel zmieriť so stratou 50 tickov (300 USD). Stop loss samozrejme môže umiestniť nižšie i vyššie, podľa miery jeho averzie k riziku.
2. Cena ide smerom, ktorý investor predpokladal. Vystúpi na úrovni 34,50 so ziskom 100 tickov (600 USD).

Plánovaný zisk investora je tak 2 krát väčší ako jeho očakávaná strata. To, aby bol očakávaný zisk vyšší ako strata, je jedným zo základných predpokladov dobrého riadenia investícií.

V texte nižšie je ukážka ďalšej obchodnej situácie. V tomto prípade však nepôjde o nákup kontraktu, ale o jeho predaj. Obchodník plánuje zarábať na poklese ceny – tzv. „shorting“, alebo tiež „predaj nakrátko“.

Obr. 3 – Zadanie plánovaného predaja do obchodnej platformy

TIF	Action	Qty	Type	Bid	Ask
				29.39	29.40
DAY	SELL	1	MKT	MARKET	T
GTC	BUY	1	STP	30.00	T
GTC	BUY	1	LMT	28.40	T

Zdroj: www.eTrading.sk

Tie najdôležitejšie informácie sú tieto:

Bid cena je 29,39 a Ask cena 29,40. Obchodník plánuje predaj jedného kontraktu za aktuálnu cenu. Používa príkaz Market, kde sa konkrétna cena nestanovuje. Aktuálna cena, v momente odoslania príkazu, tak môže výrazne poskočiť jedným, ako i druhým smerom. Je preto možné, že obchodník nakoniec predá nielen za cenu okolo 29,39 ale možno 29,50 alebo tiež 29,30. S takýmto pohybom však pri odoslaní Market príkazu musí počítať.

Stop Loss obchodníka je uvedený vo štvrtom riadku. Keďže v prvom kroku kontrakt predával, musí ho tentokrát nakúpiť späť a vyrovnať tak svoju pozíciu. Ak by cena vzrástla na úroveň 30,00 a vyššie, bol by aktivovaný Stop príkaz (Stop buy) a obchodník by sa kontraktu zbavil so stratou na úrovni 366 USD. Špecifikom Stop príkazu je tiež to, že sa v prípade dosiahnutia stanovenej úrovne mení na príkaz Market. To znamená, že ani stanovená hranica pre Stop loss nám nezaručí, že strata nebude v skutočnosti vyššia. V prípade náhleho a výrazného cenového posunu okolo stanovenej hranice Stop loss, bude strata investora ešte o niečo vyššia.

Profit Target je umiestnený na úroveň 28,40. To znamená, že v prípade, ak by cena klesla zhruba o 100 tickov oproti cene, za ktorú bol kontrakt pôvodne predaný, príkaz by bol aktivovaný a kontrakt nakúpený späť. Obchodník by tak vyrovnal svoje pozície a inkasoval zisk na úrovni cca 600 USD. Opäť tu však platí, že Limit príkaz znamená "za stanovenú cenu alebo výhodnejšie". Investor by preto mohol v skutočnosti dosiahnuť i o niečo vyšší zisk ako bola stanovená hranica (podobne ako tomu bolo v predchádzajúcom prípade so stratou).

ZÁVER

Každý subjekt, ktorý sa rozhodne investovať na burze, musí uvedené tri príkazy dokonale ovládať. Príkazy Market, Stop a Limit sú tromi najzákladnejšími príkazmi a nik, komu ich podstata nie je celkom zrejmá, by s obchodovaním na burze nemal začínať. Okrem toho má každá obchodná platforma, do ktorej sa príkazy zadávajú, svoje špecifiká. Investor by sa mal preto dôkladne oboznámiť s tým, akým spôsobom je možné príkazy zadávať z tej konkrétnej platformy, ktorú používa on. Niekde je nutné príkazy vyberať len z ponuky, niekde sa dajú zadávať priamo do grafu. Príkazy je tiež možné vzájomne previazať, rušiť a pod..
V tomto prípade bol pre názorné vysvetlenie podstaty Stop loss a Profit target použitý kontrakt Sójového oleja. Ten istý princíp umiestňovania príkazov však platí i pre ostatné trhy. Nezáleží na tom, či sa investor zameria na ropu, zlato alebo Forex. Najdôležitejšie je pochopiť samotnú podstatu Stop a Limit príkazov. Stop loss a Profit target si následne počíta každý obchodník sám, podľa jeho ochoty riskovať, charakteristík trhu alebo sledovaných technických formácií.

ZDROJE INFORMÁCIÍ

http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/175-pouzitie-prikazy-obchodovanie-na-burze (31.10.2011)
http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/157-zadavanie-obchodnych-prikazov-do-platformy (31.10.2011)
http://individuals.interactivebrokers.com/en/p.php?f=tradersuniversity&ib_entity=llc (31.10.11)

Príspevok je súčasťou grantovej úlohy VEGA č. 1/0872/09 „Nové trendy finančného rozhodovania podniku a ich vplyv na rast trhovej hodnoty podniku“

PODNIKY V ČASE KRÍZY

COMPANIES IN TIMES OF CRISIS

Veronika Barátová

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Business, times of crisis, liquidity, changes, strategy

ABSTRAKT

The contribution discusses the ways in which companies tried to avoid the negative consequences of the crisis. Particular strategy in times of crisis, implementation of changes.

ÚVOD

Ostatná hospodárska kríza neprišla bez ohlásenia. Analýzy naznačovali prvé varovné signály od roku 1987 (kríza v americej ekonomika). Kríza v Japonsku v roku 1989, v USA v r. 1992, v juhovýchodnej Ázii v r. 1996, v Rusku v roku 1998, kolapsy technologických trhov v r. 2000, kolapsy juhoamerických krajín v rokoch 2003 a 2005 varovali pred blížiacou sa celosvetovou finančnou a hospodárskou krízou.[1]

Ak sa pozrieme na základné príčiny tejto krízy, môžeme definovať tri hlavné:

1. Bankový systém umožňujci neustále zväčšovanie zadlženosti. V snahe o udržanie ekonomického rastu a podporu spotreby sa úvery čoraz viac poskytovali i nízkopríjmovým skupinám obyvateľov.

2. Rozdelenie bohatstva v spoločnosti. Ak 5% ľudí vlastní 95% bohatstva spoločnosti, tento stav nenaštartuje výrazný rast ekonomiky podporený spotrebou domácností. Z dôvodu rastúcej chudoby a slabnúcej strednej vrstvy však klesá kúpyschopnosť obyvateľstva a dlh to už prestal vykrývať.

3. Ekonómia založená na exponenciálnom raste. Ako sa vyjadril ekonóm Kenneth Boulding, „každý kto verí exponenciálnemu rastu je blázon či ekonóm.“[2]

Dôsledky uvedených príčin poznáme. Žijeme v nich. Kým pred rokom sa názory ekonómov o ďalšom vývoji rôznili a mnohí predpokladali po vyčistení trhu opätovné oživenie, pričom krivku vývoja ekonomiky opisovali pomocou tvarov písmen U či V, aktuálne silnejú hlasy pesimistov, ktorí hovoria o nedostatku systémových krokov a vládnych opatrení na naštartovanie ekonomického rastu. Čoraz pravdepodobnejší je vývoj v tvare písmena W, čo potvrdzuje o. i. vývoj slovenskej ekonomiky v tomto roku. „Spomaľuje sa dopyt v eurozóne“, vysvetlil analytik Slovenskej sporiteľne Michal Mušák.[3] Výsledok jeho tvrdenia bude jasne viditeľný na tohoročných finančných výsledkoch podnikov. Nakoľko zatiaľ máme k dispozícii iba ich výsledky za rok 2010, v príspevku poukážeme, aké zmeny podniky zavádzali v snahe zvrátiť alebo aspoň zmierniť negatívny vývoj.

„Na prekonanie súčasných hlbokých problémov jednotlivých ekonomík EÚ a Únie ako celku sú potrebné ďalšie rozhodné kroky smerujúce k zabezpečeniu fiškálnej udržateľnosti, vyriešeniu problémov bankového sektora a obnovenia hospodárskeho rastu.“ [4]

---

[1] Staněk, J.: Odhalenie príčin hospodárskej krízy. http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/odhalenie-pricin-hospodarskej-krizy.doc, 22.9. 2011

[2] http://jozefkurty.blog.sme.sk/c/275409/3-dovody-absolutneho-krachu-ekonomiky.html, 13.9.2011

[3] http://hnonline.sk/ekonomika/c1-52831310-firmam-u-nas-uz-klesa-biznis, 13.9. 2011.

[4] Obadi, S.M. a kol.: Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Spomalenie rastu a vysoká nezamestnanosť.2011, s.63. Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, Bratislava. ISBN: 978-80-7144-185-4.

VÝSKUM

Prieskumu vykonaného prostredníctvom dotazníku sa zúčastnilo 412 podnikov.

Na pokles dopytu v 2. polovici roka 2008 reagovali rôzne. Časť podnikov kládlo dôraz na zabezpečenie obehu peňažných prostriedkov. Avšak iba malý podiel podnikov dosiahol v roku 2009 pozitívny obratový cyklus peňazí. Dosiahnuť dodávateľské úvery, ktoré časovo prekrývali dobu obratu zásob i priemernú dobu inkasa pohľadávok, sa podarilo 16 podnikom, čo predstavovalo 3,89% z oslovenej vzorky podnikov. Zároveň však dosiahlo pozitívny výsledok hospodárenia iba 8 podnikov, 1,94%.

V roku 2010 bola situácia obdobná, pozitívny obratový cyklus peňazí dosiahlo 10 podnikov, avšak všetkých 10 dosiahlo pozitívny hospodársky výsledok (2,42%).

Výsledky sú zhrnuté v tabuľke č. 1.

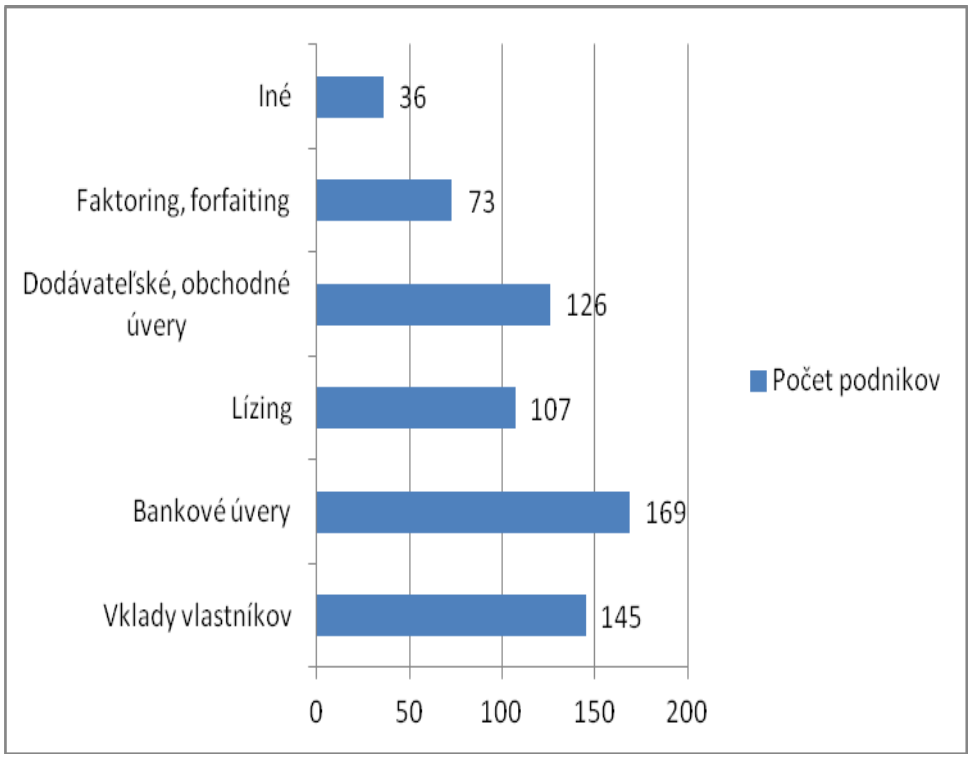
Tabuľka č. 1: Pozitívny obratový cyklus peňazí

	rok 2009	**rok 2010**	**rok 2009 a súčasne rok 2010**
Počet podnikov s pozitívnym ČPK	16	10	6
Z toho dosiahli zisk v danom roku	8	10	6

Z výsledkov vyplýva, že ostatné podniky boli odkázané vo väčšej miere na iné zdroje krytia počas krízy.

Ich prehľad ponúkame v nasledujúcom grafe.

Graf č. 1: Zdroje financovania počas krízy



Na prvý pohľad možno usúdiť najvyššiu váhu bankových úverov pri využívaných zdrojoch. Výsledok je prekvapujúci, nakoľko finančné výsledky podnikov sa spravidla zhoršovali a komerčné banky dôsledne overujú bonitu klientov. Pri bližšom skúmaní sa však potvrdilo, že podniky považovali tento zdroj v prevažujúcej miere za veľmi významný, ako rozhodujúci ho označilo 43% zo 169 podnikov, ako významný zdroj 37% zo 169 podnikov a ostatných 20% ako okrajový zdroj.

Pri vkladoch vlastníkov bol taktiež najvyšší podiel podnikov, ktoré uviedli rozhodujúci význam, konkrétne 45% z 145%, ako významný zdroj ho označilo 28% zo 145 podnikov a ako okrajový 27%.

Ako sme poznamenali, iba nízky podiel podnikov dokázal dosiahnuť pozitívny obratový cyklus peňazí. Zároveň dodávateľské a obchodné úvery boli tretím najčastejším zdrojom financovania, ktoré podniky uvádzali počas krízy. Túto skutočnosť vysvetľuje nižší význam, ktorý tomuto zdroju podniky pripisujú. Najpočetnejšie, 51-krát (40%) uviedli zdroju váhu „významný“, nasledoval „okrajový“ v 45 prípadoch (36%) z 126 a najmenej početná bola časť podnikov, ktorá uviedla rozhodujúci význam, 30 podnikov (26%).

Pod „iným zdrojom“ uvádzali podniky hospodársky výsledok minulých období.

Zdroj krytia, po ktorom podniky siahli, sme zároveň vyhodnotili spolu s dosiahnutým medziročným rastom zisku v rokoch 2009, 2010. Výsledkom je mierna prevaha vkladov vlastníkov, ďalšími v poradí sú bankové úvery. Pozitívne finančné výsledky podporili možnosť prístupu k týmto cudzím zdrojom.

Prehľad sa nachádza v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 2: Pozitívny vývoj zisku oslovených podnikov vs. zdroje, po ktorých podniky v čase krízy siahli

Vklady vlastníkov			**Bankové úvery**			**Lízing**			**Dodávateľské, obchodné úvery**			**Faktoring, forfaiting**			**Iné**		
R	V	O	R	V	O	R	V	O	R	V	O	R	V	O	R	V	O
11	5	0	9	4	6	1	4	4	3	1	3	3	3	3	0	0	1

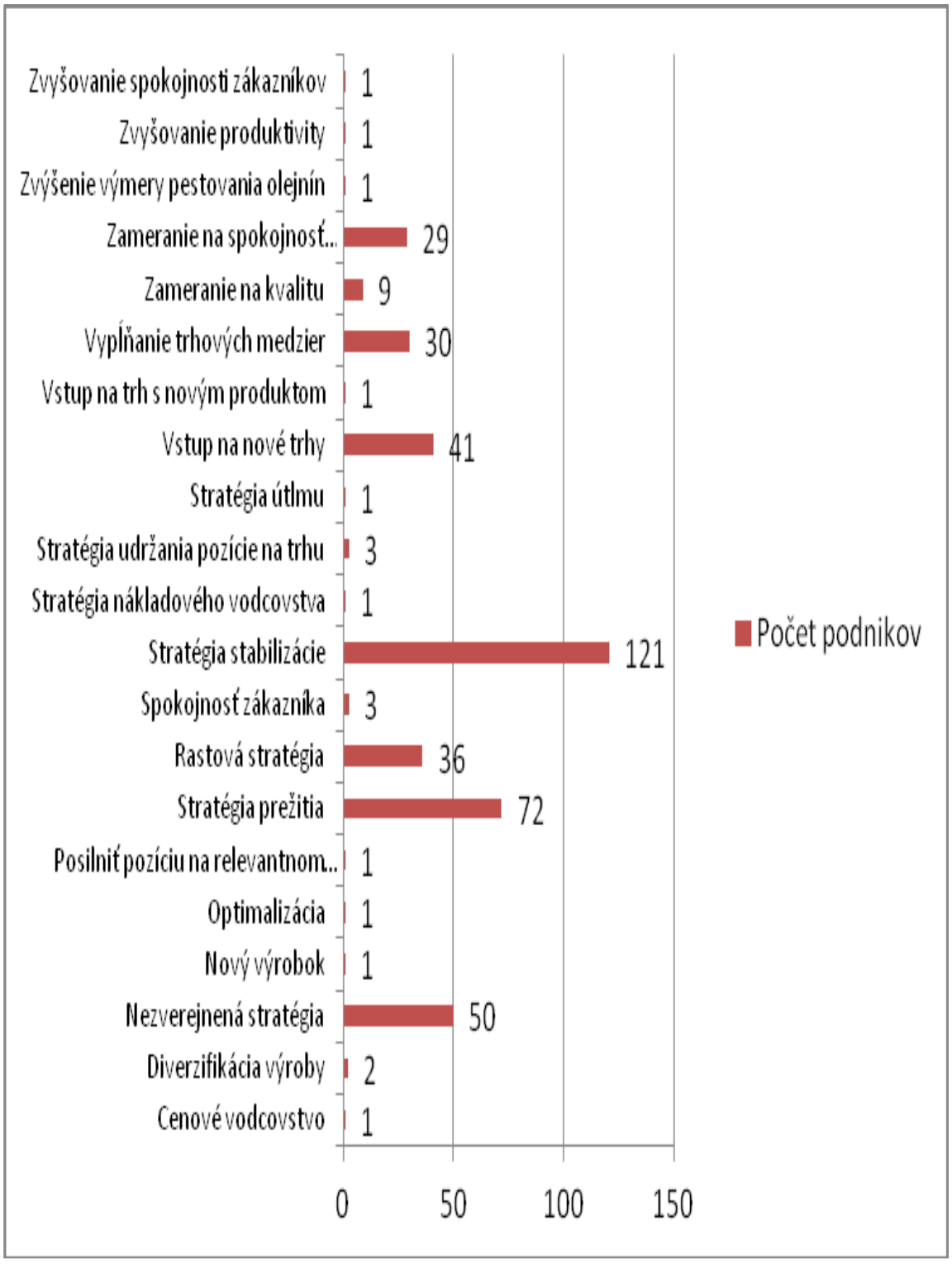
Poznámka: R znamená rozhodujúci význam zdroja, V ako významný zdroj, O predstavuje okrajový význam zdroja.

Mnohé podniky počas krízy zistili, že zvolená stratégie nevedie k dosiahnutiu jeho cieľov a pristúpili k jej zmene.[5] Zisťovali sme, aké stratégie mali podniky počas krízy.

Prehľad uvádzame v nasledujúcom grafe.

[5] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Harward Business School Press, Massachusetts, 1996. ISBN: 0-87584-651-3.

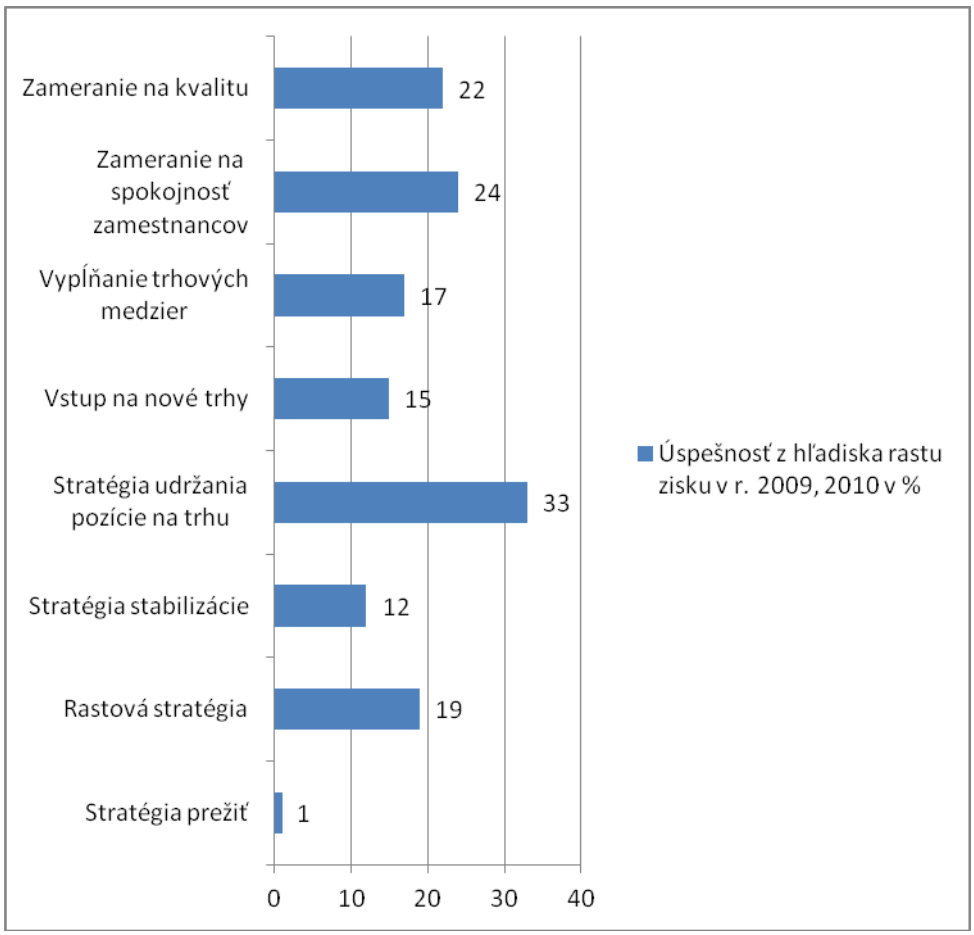
Graf č. 2: Stratégie podnikov v čase krízy



Najčastejšou odpoveďou bola stratégia stabilizácie (121 podnikov), nasledovala stratégia prežitia (72 podnikov). Výsledky skresľuje skutočnosť, že 50 podnikov nezverejnilo stratégiu počas krízy.

Hodnotili sme súvislosť medzi zvolenou stratégiou a dosiahnutým ziskom.

Graf č. 3: Zvolená stratégia vs. úspešnosť z hľadiska dosiahnutého medziročného rastu zisku

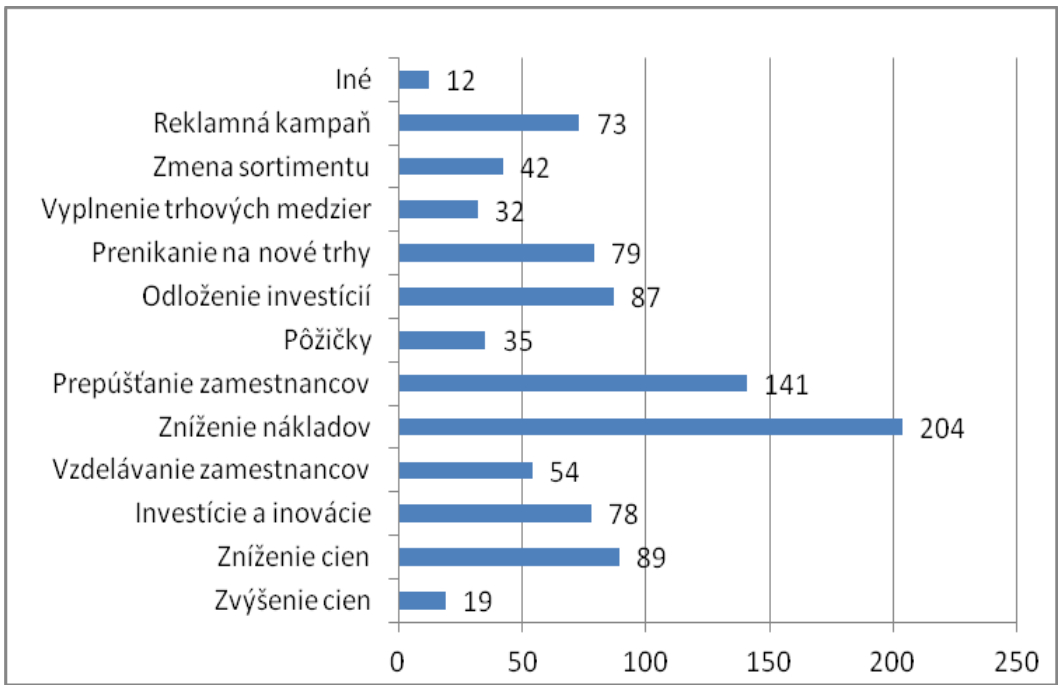


Tento graf poukazuje na skutočnosť, že najpočetnejšie stratégie neboli úspešné z hľadiska zisku.

V rámci stratégií podniky pristupovali k rôznym opatreniam v snahe zmierniť negatívne dôsledky krízy.

Ich prehľad uvádzame v nasledujúcom grafe.

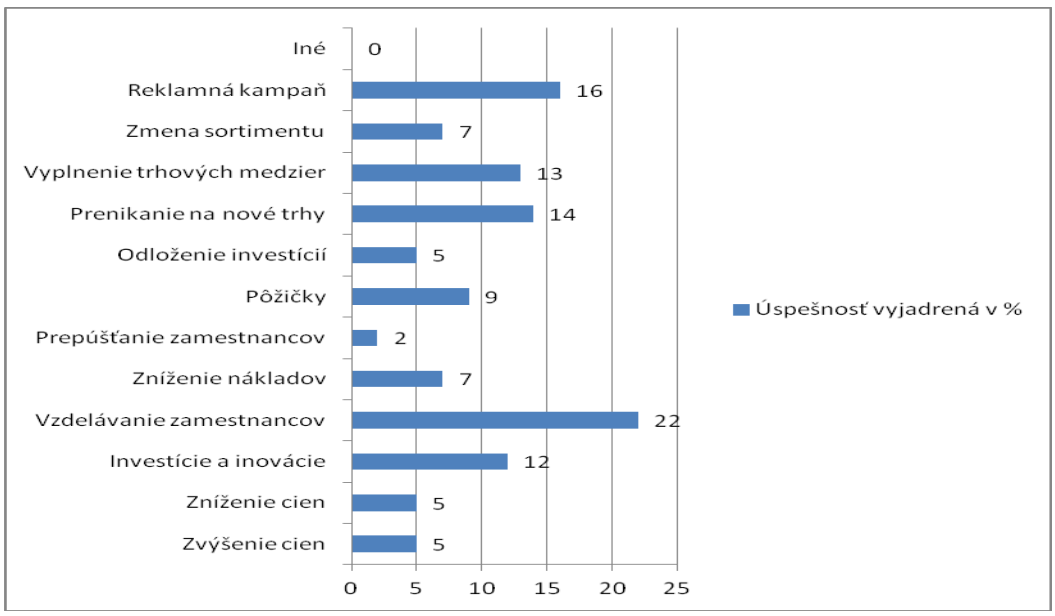
Graf č. 4: Opatrenia podnikov v čase hospodárskej krízy



Nie všetky boli úspešné rovnako. Úspešnosť sme hodnotili na základe medziročného rastu zisku podniku v rokoch 2009, 2010.

Výsledky uvádzame v nasledujjúcej tabuľke ako percentuálny podiel z celkového množstva podnikov, ktoré siahli po určitom opatrení.

Graf č. 5: Úspešnosť realizovaných opatrení hodnotená medziročným rastom zisku v r. 2009, 2010



Predchádzajúca tabuľka poukazuje na skutočnosť, že kým zníženie nákladov (s výnimkou prepúšťania zamestnancov) bolo najpočetnejším opatrením, iba 7% podnikov, ktoré ho zvolili v čase krízy, dosiahlo v r. 2009, 2010 rast zisku. Zároveň však 22% podnikov, ktoré vzdelávali zamestnancov, zaznamenali v r. 2009, 2010 medziročný rast zisku.

Tento výsledok potvrdzuje výrok Borisa Kapuciana, riaditeľa spoločnosti Excellent Training, že práve v čase krízy je vhodné vzdelávanie zamestnancov, ktoré naštartuje budúci rast podniku. Líderské firmy identifikujú vzdelávanie ako jednu z kľúčových príležitostí v čase krízy.[6]

ZÁVEVR

Nakoľko v druhej polovici roka 2011 ekonomika opäť zaznamenala príznaky spomaľovania, výsledky podnikov v tomto roku môžu potvrdiť, resp. ovplyvniť výsledky výskumu. Tento bude o aktuálne výsledky oslovených podnikov ešte doplnený.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Harward Business School Press, Massachusetts, 1996. ISBN: 0-87584-651-3.

Obadi, S.M. a kol.: *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky*. *Spomalenie rastu a vysoká nezamestnanosť*.2011, s.63. Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, Bratislava. ISBN: 978-80-7144-185-4.

Staněk, J.: Odhalenie príčin hospodárskej krízy. http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/odhalenie-pricin-hospodarskej-krizy.doc, 22.9. 2011

http://hnonline.sk/ekonomika/c1-52831310-firmam-u-nas-uz-klesa-biznis, 13.9. 2011.

http://jozefkurty.blog.sme.sk/c/275409/3-dovody-absolutneho-krachu-ekonomiky.html, 13.9.2011

http://www.hnonline.sk/ekonomika/c1-48467680-o-ekonomickej-situacii-by -mal-vediet-kazdy-zamestnanec, 6.12.2010; ISSN 1801-8688

[6] http://www.hnonline.sk/ekonomika/c1-48467680-o-ekonomickej-situacii-by -mal-vediet-kazdy-zamestnanec, 6.12.2010; ISSN 1801-8688

INOVATÍVNE PODNIKATEĽSKÉ MODELY NA SLOVENSKU
INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN SLOVAKIA

Richard Bednár[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

- inovatívne modely, podnikateľský model, cestovná kancelária, Eset, Bboyspot, Zájazdy.sk

KEY WORDS

- innovative models, business model, travel agency, Eset, Bboyspot, Zájazdy.sk

JEL Klasifikácia: M20

ABSTRAKT

Main aim of this paper is to analyze three inovative business models. First of them is travel agency, which sell offers of 50 other travel agencies. Second one is the MG & MK company, which connect selling product for HipHop communities and creating events or dance competitions for them. The last company is the Eset, which is dedicated to developing high-performing security solutions for home users and corporate customers, detecting and disabling all known and emerging forms of malware.

ÚVOD

Pojem podnikateľský model sa začal používať najmä nástupom internetu. Mnohé firmy si postavili svoj podnikateľský model na predaji cez internet. Vďaka nemu sa mnohé zaužívané modely začali vyvíjať, ďalšie vznikali či museli zaknúť. Celosvetovo sa akoby naštartovali podnikateľské inovácie. Firmy menili nielen hodnotu, ktorú zákazníkom poskytovali, no menili i cieľových zákazníkov, distribučné kanály, či štruktúru nákladov alebo toky príjmu. V nasledujúcom príspevku analyzujeme tri modely a ich unikátnosť a inovatívnosť.

AGENTÚRA ZÁJAZDY.SK

Poslaním spoločnosti je zapezpečit klientovi rýchly a komplexný servis pri sprostredkovanom predaji širokého portfólia dovoleniek všade na svete, prispôsobených na mieru zákazníkovi, od viac než päťdesiat cestovných kancelárií.

Agentúra Zájazdy.sk, s.r.o. je cestovnou kanceláriou, ktorá pôsobí v súčasnosti v Čechách a na Slovensku. V Slovenskej republike začala svoju činnosť v roku 2005, pričom jej materská spoločnosť sídli v Českej republike pod názvom Agentúra Zájezdy.cz, s.r.o. od roku 2001. Firma má na Slovensku a v Čechách spolu 53 zamestnancov a počas leta kvôli značnému množstvu objednávok príjma brigádnikov. Spoločnosť pôsobí v odvetví

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

cestovného ruchu a jej hlavným predmetom činnosti je sprostredkovanie predaja poznávacích zájazdov, pobytových dovoleniek pri mori, na horách a v exotických krajinách, kúpeľných pobytov od 50 renomovaných slovenských, českých a jednej nemeckej cestovnej kancelárie. V roku 2009 bol ročný obrat spoločnosti na úrovni 3 mil. EUR na Slovensku a v Čechách dosiahla spoločnosť až 515 mil. Kč.

Najväčším konkurentom je Invia.sk. Jeho materská spoločnosť je taktiež v Čechách a jej ročný obrat je približne o polovicu väčší a jej partnerov tvorí približne 200 cestovných kancelárií.

Agentúra sa primárne zameriava na sprostredkovanie predaja a ako sprodtredkovateľ sa neustále snaží o zdokonaľovanie vzťahov s cestovnými kanceláriami, s ktorými spolupracuje a tiež so svojimi existujúcimi ale aj potencionálnymi zákazníkmi, ktorých získava podporou predaja a inovatívnymi službami. Spoločnosť poisťuje klienta automaticky pri každom nákupe proti insolventnosti cestovných kancelárii.

Komunikácia so zákazníkmi prebieha prioritne prostredníctvom internetu cez web stránku, skype alebo emailom, ale i poštou a telefonicky. Nevyhýba sa ani priamemu kontaktu so zákazníkmi priamo v pobočke. Na Slovensku sú len dve kamenné predajne na západe Slovenska a to v Senici a Bratislave. Klientovi je tiež k dispozícii bezplatná infolinka. Ako sme už povedali, komunikácia cez internet je prioritou spoločnosti, pretože verí v budúcnosť predaja cez internet vzhľadom na meniaci sa štýl života, kedy je prevažná väčšina ľudí časovo vyťažená. Pri objednávkach podnik pracuje so svojim interným softvérom, ktorý je prepojený s webovou stránkou, čo znamená, že po vyplnení objednávky klientom na webstránke spoločnosti sa tá ihneď zobrazí v systéme podniku. Klientovi je následne pridelený zamestnanec, ktorý sa postará o všetky ďalšie náležitosti, aby tak bol zabezpečený jeho komfort. Spoločnosť nerozdeľuje klientov na segmenty, ale produkty prispôsobuje konkrétne na mieru klienta. Teda sa venuje každému klientovi osobitne. Spoločnosť vytvára s klientom určenú osobnú asistenciu, čo v praxi znamená, že každému kleintovi je pridelený pracovník. Vytvára sa tu určitý CRM systém, ktorý neskôr ponúka klientovi dovolenky na základe jeho predchádzajúcich nákupov. Ponúknuť zákazníkovi služby podľa jeho predstáv a požiadaviek, teda ponúknuť takú dovolenku, ktorá bude čo najpresnejšie spĺňať kritériá klienta, čo sa týka stravy, úrovne hotela, typu ubytovania, vybavenia v ubytovacej jednotke, dopravy, ceny, výberu samotnej krajiny dovolenky, typu dovolenky, dĺžky pobytu, či presného dátumu strávenia dovolenky a pod.

Tržby spoločnosti sú tvorené výhradne z provízií za sprotredkovanie predaja dovoleniek cestovných kancelárií, pričom agentúra garantuje, že cena je rovnaká ako v cestovnej kancelárii. Platba sa uskutočňuje hlavne internetbankingom, ale i priamou platbou alebo v hotovosti priamo v pobočke. Spoločnosť má vytvorené účty v štyroch bankách v snahe prispôsobiť sa klientovi, aby mal na výber tú, kde má vytvorený účet, aby tak bol zabezpečený čo najrýchlejší medzibankový prevod. V obrate agentúry bol v posledných rokoch zaznamenaný mierny pokles, ktorého príčinu spoločnosť vidí najma v hospodárskej kríze.

Najdôležitejším zdrojom sú informačné technológie, ktoré súvisia s predmetom činnosti podniku. Vďaka nim sa môže realizovať internetový predaj služieb. Druhým dôležitým zdrojom sú výkonní pracovníci, ktorí zabezpečujú rýchle a kvalitné poskytovanie všetkých technológii tak, aby podnik mohol realizovať svoju činnosť.

Najdôležitejšími partnermi sú cestovné kancelárie. Od nich záleží, aké produkty bude spoločnosť ponúkať. Čím väčšie portfólio si získa, tým bude môcť byť viac konkurencie schopná. Medzi partnerov, ktorých má v portfóliu, patrí Aeolus, Azur Reisen, České kormidlo, ČSAD Tišnov, Globrtour Group, Hechter Slovakia, Neckermann DE, Paxtravel, Kartago Tours, Pegas Tour, Senes Tours a mnohé iné. Pri predaji agentúra nezverejňuje názov cestovnej kancelárie, lebo i napriek tomu, že agentúra zdôrazňuje rovnosť ceny u nej a u cestovnej kancelárie Stávalo sa, že si zákazník kúpil nakoniec dovolenku priamo v cestovnej kancelárii. Spoločnosť teda neinformuje, v akej cestovnej kancelárii sa nachádza daný produkt, avšak, ak si zákazník túto informáciu vyžiada, cestovná agentúra ju poskytne.

Výnimočnosť tohto podnikateľského modelu spočíva v prioritnej orientácii na potreby zákazníka v snahe poskytnúť mu špičkové služby, čomu spoločnosť prispôsobuje celú svoju činnosť. V prvom rade ide o maximálne prispôsobenie produktu klientovi cez kritéria, pomocou ktorých si klient vyberá svoju dovolenku. V druhom rade na jednom mieste si zákazník vyberá z pomedzi portfólia 50 renomovaných cestovných kancelárií. Problematickou oblasťou sú jednotlivci, ktorý musia cestovať a priplatiť si lôžko v každe krajine. Jedným z najzaujímavejších produktov je cesta okolo sveta.

THE BBOYSPOT EUROPE – MG & MK, S.R.O.

Poslaním spoločnosti je zabezpečovanie potrieb všetkých štyroch elementov HipHop kultúry (MC, DJ, Graffiti Writer a Bboy/Bgirl).

The Bboyspot Europe, MG & MK, s.r.o. je európskym zástupcom spoločnosti The Bboyspot, ktorá má celosvetovú centrálu vo Fort Lauderdale v štáte Florida v USA. Firma sídli v Banskej Bystrici. Orientuje sa na predaj oblečenia a doplnkov určených pre HIP-HOP komunitu (MC, DJ, Graffiti Writer a Bboy/Bgirl), hlavne však pre tanečníkov breakdancu.

Spoločnosť svojou hlavnou činnosťou, ktorou je predaj výrobkov cez internetový obchod, umožňuje svojim zákazníkom v pohodlí domova si v rámci celej Európy zakúpiť oblečenie s tanečnými motívmi a dizajnami, ktoré sú na jednej strane účelné a na druhej strane dotvárajú imidž tanečníka. Okrem vlastných značiek The Bboyspot a The BiggestyBeddest má v portfóliu aj iné značky, ako sú Serye, Godkee, Nuf Sed a mnohé iné, čím sa je silne konkurencieschopnou na celoeurópskom trhu.

Cieľovou skupinou sú mladí ľudia vo veku 12-35 rokov. Podnik rozdeľuje svojich zákazníkov na základne rozdelenia HipHop kultúry na päť segmentov, a teda na tanečníkov (bboys a bgirsl), reperov (MC), DJ - ov, Graffity Writerov a fanúšikov HipHop kultúry a breakdanance. Hlavnou záľubou tejto komunity a niekedy aj zmyslom života je breakdance – tanec. Výrobky si však kupujú aj fanúšikovia breakdancu, ktorí sa venujú tomuto druhu aktivít len pasívne. Hlavným segmentom, na ktorý sa spoločnosť zameriava, sú breakdance tanečníci a tanečníčiky. Tomuto segmentu umožňujú zakúpenie tričiek a nohavíc, či svetrov, ale aj rôznych doplnkov potrebných pre tento druh tanca ako je napríklad headspin – čiapka na točenie sa na hlave.

Predaj sa realizuje prostredníctvom internetového obchodu, ktorý je v anglickom jazyku, čím je umožnený predaj na celoeurópskom trhu. Zákazník po objednaní tovaru platí buď prevodom na účet, alebo cez cardPay, PayPal či dobierkou. Na prepravu svojich produktov k zákazníkovi využíva najčastejšie služby Slovenskej pošty. Vo výnimočnch prípadoch – hlavne pri veľkoobchodných objednávkach, využíva kuriérske služby spoločností, ako DHL, UPC alebo DEDEX.

Zákazníci môžu vyjadriť kritiku ku každému produktu formou diskusií na webstránke, alebo poslať kamarátovi tip na produkt.

Spoločnosť každé tri mesiace uskutočňuje obstarávanie tovaru od svojho amerického dodávateľa. Za toto obdobie totiž v amerike vzniknú nové dizajny a štýly, ktorých sa vždy vyprodukuje limitované množstvo. Týmto spoločnosť predchádza presýtenosti trhu. Táto činnosť je spojená so zabezpečenímm prepravcu na slovenskú colnicu a následne do skladovacích priestorov spoločnosti. Okrem maloobchodu sa firma zaoberá i veľkoobchodnými transakciami na európske trhy.

Hlavnú časť sortimentu tovarov značky Biggest&Beddest a rovnomennej značky The Bboyspot (tričká, čiapky, svetre a náušnice) obstaráva od svojho kľúčového partnera The Bboypot, ktorý sídli v USA. Druhú časť sortimentu, ktorú tvoria rifle, nohavice, šortky a ponožky obstaráva od spoločnosti Soul Food sídliacu v Taiwane. Spoločnosť svojim oblečením, ktoré ponúka, prioritne uspokojuje potreby HipHop komunity, čim zabezpečuje silné odlíšenie sa od komerčných, športových a ostatných segmentov. Zároveň pripomína a vzdeláva v tradícii a histórii HipHop kultúry prostredníctvom celosvetového fóra a fanúšikovskej stránky.

Okrem maloobchodu prostredníctvom celoeurópskej web stránky www.thebboyspot.eu, ktorej súčasťou je aj celosvetové bboy fórum, sa firma zaoberá veľkoobchodom v rámci trhov EU, na ktoré sprostredkúva dodanie tovaru.

The Bboyspot Europe taktiež organizuje tanečné podujatia na národnej, ale aj celosvetovej úrovni, ktorých cieľom je rozvíjať u mladých vzťah k tancu, pohybu a modernému umeniu, ako i propagovať myšlienky životných hodnôt a tým sa snaží eliminovať nástrahy súčasnej doby akými sú drogy, gamblering a násilie. Eventy, ktoré firma realizuje, sú väčšinou na verejne prístupných miestach akým je napr. Europa schopping center v Banskej Bystrici. Pri organizovaní tanečných podujatí spolupracuje s mnohými organizáciami a spoločnosťami, ako napríklad Europa shopping center, Americká ambasáda, Kia Motors, Ministry of Fun, VAV Invest, Red Bull a mesto Banská Bystrica, ktoré významne pomáhajú tejto komunite a boli silnou podporou prvého ročníka HipHop festivalu Outbreak Europe 2010, ktorý sa konal v júni toho roka. Pri propagácii tanečných podujatí spoločnosť spolupracuje s obchodnou sieťou Cropp Town, ktorá vysiela v predajniach po celom Slovensku tanečné spoty z akcií a zabezpečuje distribúciu DVD-čiek v rámci celého Slovenska.

Spoločnosť je na našom, ako i európskom trhu len dva roky. Ide o malú firmu vo fáze rastu, ktorá si uvedomuje dôležitosť dobrých vzťahov so zákazníkmi. Vedenie spoločnosti dva-tri krát do mesiaca navštevuje tanečné súťaže v rámci celej Európy z dôvodu upevňovania týchto vzťahov a z dôvodu zvyšovania povedomia o svojich produktov. Tým, že The Bboyspot Europe je sama súčasťou HipHop komunity, ktorá tvorí primárny sektor, na ktorý sa spoločnosť zameriava, vie flexibilne reagovať na zmeny požiadaviek zákazníkov.

Udržiava permanetné dobré vzťahy so svojimi zákazníkmi, aj so svojimi partnermi. Má výhradné právo od svojho najväčšieho dodávateľa The Bboyspot, sídliaceho v USA, distribuovať značky The Bboyspot a The BiggestyBeddest do celej Európy.

Silnou stránkou spoločnosti je tzv. First Mover Advantage, t.z. spoločnosť bola prvou, ktorá zabezpečuje komplexné potreby bboy tanečníkov. Štýlový imidž prebratý z amerického konceptu bol jednou zo základných dôvodov počiatočného boomu, na ktorom si firma postavila svoje meno.

The Bboyspot Europe sa riadi mottom: Pre bboys od bboys. Vrcholové vedenie spoločnosti zastupujú aktívni tanečníci, ktorí vedia kvalitne a efektívne reagovať na potreby svojich zákazníkov a poznajú trh do hĺbky. Okrem osobného kontaktu, ktorý zabezpečujú vysokou účasťou na všetkých významných HipHop tanečných festivaloch, na svojej stránke zriadili web fórum, kde otvárajú verejné diskusie pre všetkých členov tejto komunity.

Cenová politika je prispôsobená politike amerického partnera, pričom ceny všetkých produktov ostávajú nemenné za účelom nediskriminácie zákazníkov. Rabaty z ceny sú poskytnuté len v prípade veľkoobchodných objednávok.

Spoločnosť si kladie štyri prioritné ciele na najbližšie obdobie. V prvom rade chce zabezpečiť kompletný sortiment produktov a služieb v časovom horizonte troch rokov tak, aby boli uspokojené všetky potreby elementov HipHop kultúry. Po druhé plánuje zabezpečiť veľkoobchodnú činnosť tak, aby sa produkty The Bboy Spot Europe predávali v kamenných obchodoch v každej krajine Európy. Ďalším dôležitým cieľom firmy je, aby svetové bboy fórum malo 100 000 aktívnych užívateľov do dvoch rokov a udržalo si status najrešpektovanejšieho fóra v bboy komunite. Posledným, nemenej dôležitým cieľom je zorganizovanie celosvetového finále podujatia Outbreak na Slovensku v časovej perióde do štyroch rokov. Víziou spoločnosti je stať sa číslom jedna v poskytovaní produktov a služieb pre HipHop komunitu v rámci celej Európy.

Výnimočnosť tohto podnikateľského modelu spočíva v synergii troch elementov, ktoré podnik vlastní. V provom rade je to vedenie spoločnosti, ktoré sa naplno venuje HipHop kultúre z pozície profesionálnych tanečníkov, čím pozná potreby trhu do hĺbky. V druhom rade ide o spojenie predaja oblečenia a ostatných výrobkov, ktoré sú exkluzívne dodávané z USA a organizovanie eventov a tanečných súťaží pre HipHop komunitu. Spojenie týchto dvoch prvok efektívne buduje značku spoločnosti. A v poslednom rade je to exkluzivita First mover, teda toho, že spoločnosť bola ako prvá na Slovenskom trhu.

ESET, S.R.O.

Poslaním spoločnosti je ochrana informačných technológií pred neželanými vírusovými a počítačovými hrozbami.

Spoločnosť Eset, založená v roku 1992, je svetovým výrobcom bezpečnostného softvéru pre domácnosti a firemnú klientelu. Venuje sa celosvetovému boju proti vznikajúcim počítačovým hrozbám. Je lídrom na trhu detekcie počítačových hrozieb. Vďaka technológii ThreatSense.net zbiera Eset dáta od dobrovoľných používateľov z celého sveta a tak okamžite reaguje na nové hrozby. Eset NOD32 Antivírus je podľa nezávislej organizácie AV-

Comparitives najlepším antivírusovým produktom na svetovom trhu za roky 2007, 2008 a 2009. Názov NOD bol odvodený od úspešného seriálu Nemocnica na okraji mesta, resp. v počítačovom jazyku Nemocnica na Okraji Disku. V súčasnosti spoločnosť ponúka aj vylepšenú verziu Eset Smart Security. Eset je jedenástou najrýchlejšie rastúcou technologickou spoločnosťou v regióne strednej Európy, ktorý zahŕňa 10 krajín, vrátane rýchlo sa rozvíjajúcich balkánskych štátov. Podľa tohtoročného rebríčka Deloitte Technology Fast 50 Central Europe je Eset, s rastom za posledných päť rokov, suverénne najrýchlejšou rastúcou slovenskou technologickou firmou. Eset má zastúpenie vo viac ako 160 krajinách sveta. Momentálne sa sídlo spoločnosti nachádza na Einstainovej ulici v Aupark Tower. Zakladatelia spoločnosti Eset s.r.o. sú slováci na čele s Richardom Markom, ktorý je generálnym riaditeľom firmy. Štruktúra vlastníkov je stále domácej národnosti. Tržby spoločnosti za posledné roky výrazne stúpali, čo predstavuje aj niekoľko ocenení Firma roka.

Zákazníkov rozdeľuje do troch segmentov, ktorým ponúka rôzne produktové riešenia a balíčky služieb. Ide o segmenty Home Customers, Small Business Customers a Large Companies.

Home Customers – ide o bežného zákazníka, ktorý je definovaný ako domáci spotrebiteľ. Využíva produkty ochrany domácich počítačov Eset Smat Security 4, Eset NOD 32 Antivirus 4 a Eset Cybersecurity 4. Používa teda štandardné produkty na ochranu svojho domáceho, resp. prenosného počítača. Od podniku očakáva služby spojené s ochranou, neustálou aktualizáciou využívaného produktu a prípadnými problémami s vírusovými programami: kontrola počitača, liečenie, detekcia vírusov, uloženie do karantény, vymazanie alebo poslanie do centrály na analýzu.

Segment **Small Business Customers** využíva produkty ochrany počitačov (viď. domáci zákazníci, ale tiež produkty file serverov Eset File Security Linux/BSD/Solaris a Eset NOD 32 Novell Netware. Táto skupina okrem klasickej ochrany svojich počítačov tiež využíva serverové produkty a s tým spojené aj väčšie hrozby napadnutia vírusmi s cieľom získavať, zmazať resp. skopírovať informácie nelegálnym spôsobom. Kontrola súborov, ich ochrana si vyžaduje interaktívnejšiu spoluprácu a rýchle riešenie vzniknutých problémov s inflitráciami.

Posledným, nemenej dôležitým segmentom sú **Large Companies**. Eset tu pomáha pri sledovaní bezpečnostnej situácie v podniku, ako i riešeni rôzne problémy spojené s bezpečnosťou informačných technológií . Súčasťou je tiež bezpečnostný audit, resp. poskytovanie informačnej bezpečnosti pre veľké spoločnosti. Pre túto skupinu zákazníkov sú ponúknuté konzultácie pre zabezpečenie optimálneho nastavenia informačných systémov a implementáciu bezpečnostných opatrení. Využívajú produkty ochrany počítačov, ochrany mail serverov a ochrany gateway serverov, ako Eset Mail Security 4, Eset NOD 32 Kerio Connect a Eset Gateway Security Linux/BSD/Solaris. Táto skupina má vlastných bezpečnostných technikov, ktorí sa starajú o bezpečnosť informačných technológií vo veľkej spoločnosti.

Spoločnosť má plne automatizované vzťahy so všetkými tromi segmentami zákazníkov. Svoje produkty a služby, ktoré poskytuje zákazníkom, sú po inštalácii do počítača plne automatizované a väčšina fukncií, aktualizácii a problémov spojených s produktom, sa rieši cez informačné technológie, teda cez počítač a internet. Spoločnosť má tiež vytvorený CRM systém.

Distribučné kanály, pomocou ktorých sa dostanú produkty spoločnosti Eset k svojim zákazníkom majú priamy a nepriamy charakter. V prvom rade si klienti môžu stiahnuť program cez stránky www.eset.sk alebo www.eset.com, v závislosti od toho, z ktorej krajiny si chce zákazník produkt objednať. Nevýhodou je, že nie vo všetkych krajinách sa dá objednať daný produkt. Čo sa týka nepriameho kanála, v praxi to znamená, že spoločnosť má vytvoreú obchodnú sieť distribútorov a resellerov (predajcov), ktorým dodáva svoj produkt a tí ho predávajú pomocou ich vlastných resellerských sietí konečným zákazníkom. Najdôležitejším distribútorom je Canon System Inc., ktorý je výhradný distribútor v Japonsku. Je zaradený medzi najdôležitejších vďaka najväčším tržbám za predaj produktu/softvéru a služieb. Druhým je Eset Russia, výhradný distribútor pre rusk˘y trh. Tretím najdôležitejším je Eset LLC, ktorá sa nachádza v americkom San Diegu v blízkosti Silicon Valley. Pre spoločnosť predstavuje najdôležitejši trh, ktorý je daný jeho veľkosťou (medzi zákazníkov patria známe spoločnosti ako Dell či Microsoft). Eset okrem hlavného sídla, ktoré sa nachádza v Bratislave, má vytvorené aj pobočky Eset LLC v Argentíne: Buenos Aires, Česká republika: Praha, Poľsko: Krakov a USA: San Diego.

Na základe nepriameho typu distribúcie produktu má spoločnosť Eset najväčšie toky príjmu od svojich distribútorov. Tržby má spoločnosť z predaj produktu/služieb – 1%, poplatkov za užívanie – 35% a licencií – 64%.

Z hľadiska nákladov spoločnosti ide o hodnotovo riadení podnik. Medzi najdôležitejšie náklady patrí vybavenie informačnými technológiami, ako i náklady na zamestnancov.

Kľúčovými zdrojmi spoločnosti sú informačné technológie, znalosti a skúsenosti, dostupné know how a vytvorená obchodná sieť. Tieto zdroje má spoločnosť na svetovej úrovni, vďaka čomu sa radí na popredné miesta v oblasti bezpečnosti informačných technológii na svete. Svoju výnimočnosť dosahuje svojimi znalosťami a skúsenosťami v danom obore a know how, ktorým disponuje. Na trh prináša kvalitný produkt za dostupnú cenu. Výnimočnosťou podnikateľského modelu je aj vytvorená obchodná sieť, vďaka ktorej sa dostala na zahraničné trhy a postupom času sa zaradila medzi lídrov na svetovom trhu. V dôsledku rýchlej doby a neustáleho vývoja spoločnosť investuje do zzdokonaľovania svojho produktu a zlepšenia služieb zákaznikom.

Podľa tohtoročného rebríčka Deloitte Technology Fast 500 EMEA zaznamenal Eset za ostatných päť rokov 530 percentný rast a je 25. najrýchlejšie rastúcou technologickou spoločnosťou v regióne strednej Európy. Týždenník Trend ocenil Eset rekordne trikrát za sebou ako firmu roka na Slovensku. Svoj výkon spoločnosť rádovo zvyšuje o 20-30% ročne. Ešte nikdy nepodľahla jednorázovitým výsledkom a neustále sa sústredí na zlepšenie svojej výkonnosti a faktorom, ktoré sú pre antivirusový softvér dôležité: špičková detekcia počítačových hrozieb, rýchlosť skenovania, liečenie a nespomaľovanie počítača.

V minulosti bolo hlavnou stratégiou vytvoriť produkt/softvér, ktorý poskytne ochranu bezpečnosti počítačov pred vírusovými hrozbami. V dnešnej stratégii sa však spoločnosť nezamierava len na výrobu jedného produktu, ale rozširuje svoje portfólio produktov. K verziám bezpečnostného softvéru pridala spoločnosť prvky obohatené o firewall a antispam. Na trh sa postupne dostávajú aj linuxové produkty na ochranu korporátnych klientov a bezplatný nástroj na online detekciu a odštraňovanie škodlivých kódov a infiltrácií. Okrem bezpečnostného softvéru plánuje spoločnosť robiť audity bezpečnosti počítačových

systémov a vypracúvať bezpečnostné politiky, ako i zabezpečovať dohľad nad systémami, vykonávať penetračné testy a hľadať možné prieniky do sietí.

Výnimočnosť tohto podnikateľského modelu spočíva v profesionalite prístupu ku kvalite produktu a jeho unikátnosti vzhľadom na strojový kód, ako i vo výbornom distribučnom systéme. NOD je naprogramovaný v takzvanom strojovom kóde (základný jazyk počítača), čo pri obdobných programoch nie je vôbec obvyklé kvôli komplikovanosti a časovej náročnosti. Tým NOD pracuje mimoriadne rýchlo.

ZÁVER

Unikátnosť podnikateľského modelu môže spočívať od jedinečnosti know-how, cez synergiu dvoch príbuzných podnikaní, až po sprostredkovanie iných produktov a služieb jedinečnou formou. Je vždy len na spoločnosti, akou formou bude inovovať svoje podnikanie tak, aby bola neustále atraktívnou pre zákazníka a tým si zabezpečila svoj rast a miesto na trhu.

Rahmenbedingungen der Kapitalanlagegesellschaften – Deutsche Kapitalanlagegesellschaften unter dem Aspekt der EU-Osterweiterung

Framework of Investment companies - german investment companies in terms of EU enlargement

Sebastian Beilecke[1]

KEY WORDS

investment company, Master-KAG, global custodian, EU enlargement, Slovakia, market entry, sourcing benefits, retirement

ABSTRACT

The European Union (EU) represents the most important market for investment funds behind the United States of America. Investment funds are an investment and savings vehicle, which has increase their meaning in recent years.

In Germany, the positive development of the overall market for investment funds has caused a very sharp increase in the number of funds. The sharp rise caused a sharp increase in the number of registered investment companies in Germany.

Thus, the investment companies are still exposed to a massive competition. The massive losses in the financial markets caused high losses in the investment companies. For the investment companies have not only the economic impact of the financial markets gained significantly in importance, but also the legislative environment.

The remarks make clear that the conditions of the investment companies in Germany have changed extensively in recent years. Not only economic aspects have become the focus of investment companies, but also legal rules.

1 Sebastian Beilecke; Fakulta podnikového manazmentu, Ekonomickej univerzity v Bratislave; e-mail: s.beilecke@web.de

The countries of the EU enlargement represent new markets for the investment companies that are opening up.

EINLEITUNG

In den letzten 10 Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für Kapitalanlagegesellschaften (KAG)[2] umfassend verändert. Nicht nur gesetzliche Vorschriften sind in den Fokus der Kapitalanlagegesellschaften gerückt, sondern auch betriebswirtschaftliche Aspekte, die zu einer aktuell immer noch laufenden Konsolidierung im KAG-Umfeld geführt haben.

Der folgender Beitrag befasst sich mit den veränderten Rahmenbedingungen der Kapitalanlagegesellschaften und gibt einen Überblick, welche Veränderungen und Problemstellungen die Kapitalanlagegesellschaften in den letzten und nächsten Jahren zu bewältigen haben. Des Weiteren werden Anhaltspunkte aufgezeigt, in welche Richtung sich die Kapitalanlagegesellschaften entwickeln können.

KAPITALANLAGEGESELLSCHAFTEN IN DER EU

Die Europäische Union (EU), aktuell mit ihren 17 Mitgliedstaaten[3], die den Euro als gemeinsame Währung eingeführt haben, stellt den bedeutendsten Mark für Investmentfonds nach den Vereinigten Staaten von Amerika dar.[4] Wird in diesem Zusammenhang das Vermögen der deutschen Privathaushalte betrachtet, so erreichte das Vermögen der Deutschen im Jahr 2010 einen Rekordwert von 4,88 Billion Euro.[5] Die Gründe sind ein hohes Sparvolumen und eine gute Börsenentwicklung.[6] Hierbei stellen die Investmentfonds eine Anlage- und Sparform dar, die in ihrer Bedeutung als Anlagemöglichkeiten in den letzten Jahren stetig zugenommen hat. Dem Anleger wird durch die Anlageform des Investmentfonds die Möglichkeit gegeben, neben der Direktanlage in einzelne Wertpapiere Investitionen in diversifizierte Portfolios auf dem Kapitalmarkt zu tätigen. Verdeutlicht wird dies durch die

2 Synonym: Investmentgesellschaften.

3 Vgl.: Europäische Zentralbank: EZB: Karte des Euroraums 1999 – 2011, Online im Internet: http://www.ecb.europa.eu/euro/intro/html/map.de.html, 13.10.2011.

4 Vgl.: Volker Braunberger / Oliver Everling: Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011, S. 23.

5 Vgl.: Media, F. ElectronicA.Z.: Entwicklung auf dem Finanzmarkt: Vermögen der Deutschen steigt um 220 Milliarden Euro - Fonds & Mehr - FAZ, Online im Internet: http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/entwicklung-auf-dem-finanzmarkt-vermoegen-der-deutschen-steigt-um-220-milliarden-euro-1236152.html, 03.10.2011.

6 Vgl.: Media, F. ElectronicA.Z.: Entwicklung auf dem Finanzmarkt: Vermögen der Deutschen steigt um 220 Milliarden Euro - Fonds & Mehr - FAZ, Online im Internet: http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/entwicklung-auf-dem-finanzmarkt-vermoegen-der-deutschen-steigt-um-220-milliarden-euro-1236152.html, 03.10.2011.

Entwicklung der Sparquote in Deutschland und deren Anteil mit Investmentfonds.

So stieg der Sparanteil mit Investmentfonds in den 90er Jahren kontinuierlich an. Das Maximum mit 49 Prozent wurde im Jahr 2000 erreicht, kurz vor dem Zusammenbruch des Neuen Marktes. Nach dem Jahr 2000 lag der Sparanteil mit Investmentfonds zeitweise sehr hoch, erreichte aber nicht mehr den Rekordwert vom Jahr 2000 (Vgl.: Abbildung 1).

Sparquote

Verfügbares Einkommen und Sparen privater Haushalte[*]

Jahr	Verfügbares Einkommen einschließlich betrieblicher Versorgungsansprüche	Sparen	Sparquote	Sparanteil mit Investmentfonds
	Milliarden Euro	Milliarden Euro	in %	in %
1991	1 010,1	130,2	12,9	9
1992	1 084,1	137,5	12,7	21
1993	1 121,8	135,2	12,1	12
1994	1 163,6	132,5	11,4	26
1995	1 198,9	131,7	11	2
1996	1 220,2	128,7	10,5	3
1997	1 241,2	125,5	10,1	12
1998	1 265,0	127,5	10,1	16
1999	1 297,7	122,7	9,5	30
2000	1 337,4	123,2	9,2	49
2001	1 389,5	130,9	9,4	32
2002	1 402,8	139,3	9,9	23
2003	1 431,8	147,2	10,3	22
2004	1 454,5	151,4	10,4	5
2005	1 481,0	155,6	10,5	31
2006	1 516,2	160,0	10,5	7
2007	1 541,1	165,7	10,8	19
2008	1 588,2	178,6	11,3	-16

Abbildung 1: Mittelaufkommen der deutschen Investment-fondsbranche (netto)[7]

Der positive Trend des Gesamtmarktes für Investmentfonds hat einen sehr starken Anstieg der Fondsanzahl in Deutschland hervorgerufen. Verdeutlicht wird das aufgezeigte Wachstum durch die Anzahl der öffentlich zum Vertrieb zugelassenen Fonds[8]. So ist die Fondsanzahl von 349 im Jahr 1991 auf 2144 im Jahr 2010 angestiegen.[9] Der starke Anstieg der Nachfrage nach Investmentfonds verursachte einen sprunghaften Anstieg der Anzahl registrierter Kapitalanlagegesellschaften[10] in Deutschland. Hierdurch sind die Kapitalanlagegesellschaften noch immer einem massiven Wettbewerb ausgesetzt.

7 Quelle: BVI Bundesverband Investment und Asset Management e. V.: Sparquote, Online im Internet: http://www.bvi.de/de/statistikwelt/wirtschaft_und_investmentfonds/sparquote/index.html, 02.10.2011.

8 Publikumsfonds.

9 Vgl.: BVI Bundesverband Investment und Asset Management e. V.: Öffentlich zum Vertrieb zugelassene Fonds, Online im Internet: http://www.bvi.de/de/statistikwelt/wirtschaft_und_investmentfonds/zum_vertrieb_zugel_fonds/index.html, 07.01.2011.

Unterbrochen wurde die sehr positive Entwicklung der Investmentfonds durch den Zusammenbruch des neuen Marktes im Jahr 2000 und der Finanzkrise ab 2007. Anhand des Verlaufes des Deutschen Aktien Index (DAX) lassen sich die Ausprägungen der Krisen sehr gut verdeutlichen. So erreichte der DAX nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes seinen Tiefststand im Jahr 2003 mit 2.305,30 Punkten, sein Höchststand erreichte der DAX im Jahr 2007, kurz vor der Finanzkrise, mit 8.053,43 Punkten.

Abbildung 2: Deutscher Aktien Index (DAX) 10 Jahresverlauf[11]

Die massiven Kursverluste an den Finanzmärkten verursachten nicht nur bei den Privatanlegern hohe Einbußen, sondern auch bei institutionellen Anlegern, Banken, Depotbanken und Kapitalanlagegesellschaften.

Die Kapitalanlagegesellschaften waren dadurch unmittelbar betroffen. Aus Sicht der Kapitalanlagegesellschaften hat das Fondsvolumen, welches kursabhängig ist, eine besondere Relevanz, da zum einen die Gebühren und zum anderen der Mittelzufluss für die strategische Anlageplanung des Fondsmanagements entscheidend sind.[12]

Zusätzlich zu den massiven Kursverlusten und den daraus resultierenden Konsequenzen rückt auch das Mittelaufkommen der Investmentfonds in den Mittelpunkt der Kapitalanlagegesellschaften. Zum einen mussten die Kapitalanlagegesellschaften nicht nur die starken Kursverluste kompensieren, zum anderen kämpften sie auch mit stark rückläufig

10 Kapitalanlagegesellschaften sind Unternehmen, deren Geschäftsbereich darauf gerichtet ist, inländische Investmentvermögen im Sinne des § 1 Satz 1 Nr. 1 zu verwalten und Dienstleistungen oder Nebendienstleistungen nach § 7 Abs. 2 zu erbringen. Kapitalanlagegesellschaften dürfen nur in der Rechtsform der Aktiengesellschaft oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung betrieben werden.Kapitalanlagegesellschaften sind Unternehmen, deren Geschäftsbereich darauf gerichtet ist, inländische Investmentvermögen im Sinne des § 1 Satz 1 Nr. 1 zu verwalten und Dienstleistungen oder Nebendienstleistungen nach § 7 Abs. 2 zu erbringen. Kapitalanlagegesellschaften dürfen nur in der Rechtsform der Aktiengesellschaft oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung betrieben werden.

11 Quelle: Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG: Deutscher Aktien Index 10 Jahres-Verlauf, Online im Internet: http://finanzen.handelsblatt.com/kurse_einzelkurs_uebersicht.htn?chart_zeit=100000&i=159096, 03.10.2011.

12 Vgl.: Kupjetz, Jörg: Die Master-KAG als strategische Option für den Spezialfondsmarkt, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Bankakad.-Verl. 2005.

entwickelnden Mittelzuflüssen aus den Investmentfonds. Im Jahr 2008 verzeichnete das Mittelaufkommen der Investmentfonds[13] sogar einen negativen Wert (Vgl.: Abbildung 3).

Mittelaufkommen der deutschen Investmentfondsbranche (netto)

Jahr	Publikumsfonds[1)] in Mio. €	Spezialfonds in Mio. €	Vermögen außerhalb von Investmentfonds in Mio. €	Insgesamt in Mio. €
1980	–624	1.140	–	516
1981	–1.334	1.305	–	–29
1982	460	1.948	–	2.408
1983	1.919	1.895	–	3.814
1984	2.101	2.347	–	4.448
1985	4.175	3.763	–	7.938
1986	6.527	6.284	–	12.811
1987	7.464	8.657	–	16.121
1988	17.186	7.930	–	25.116
1989	11.050	8.541	–	19.591
1990	3.062	9.613	–	12.675
1991	13.081	12.048	–	25.129
1992	32.080	11.962	–	44.042
1993	18.980	21.702	–	40.682
1994	37.990	22.707	–	60.697
1995	2.155	19.213	–	21.368
1996	4.420	31.091	–	35.511
1997	14.824	54.770	–	69.594
1998	22.627	68.021	–	90.648
1999	51.656	64.576	–	116.232
2000	74.705	48.152	–	122.857
2001	45.319	40.902	–	86.221
2002	31.101	37.991	–	69.092
2003	31.595	24.600	–	56.195
2004	7.199	18.247	–	25.446
2005	47.404	40.419	–	87.823
2006	17.730	48.375	7.128	73.233
2007	30.640	28.212	11.261	70.113
2008	–27.782	19.928	–5.038	–12.892
2009	1.677	34.068	18.791	54.536
2010	19.266	71.149	–3.006	87.409

Abbildung 3: Mittelaufkommen der deutschen Investmentfondsbranche (netto)[14]

Die Kapitalanlagegesellschaften sind in der Vergangenheit nicht nur den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Finanzmärkte ausgesetzt. Sondern auch die Gesetzgebung rund um die KAG und den Aufsichtsorganen haben der Vergangenheit eine große Dynamik entwickelt. Die Abbildung 4 verdeutlicht die unterschiedlichen Gesetze, die seit 1957[15] auf die KAGen in Deutschland Einfluss genommen haben und eine kontinuierliche Anpassungsfähigkeit an die neuen Gesetzte den KAGen abverlangte.

13 Publikumsfonds und Spezialfonds.

14 Quelle: BVI Bundesverband Investment und Asset Management e. V.: Zeitreihe Publikumsfonds, Spezialfonds und Vermögen, Online im Internet: http://www.bvi.de/de/statistikwelt/Investmentstatistik/download/ZR_FVMA_1950_bis_2010.pdf, 02.10.2011.

15 Inkrafttreten des Gesetzes über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) am 18. April 1957.

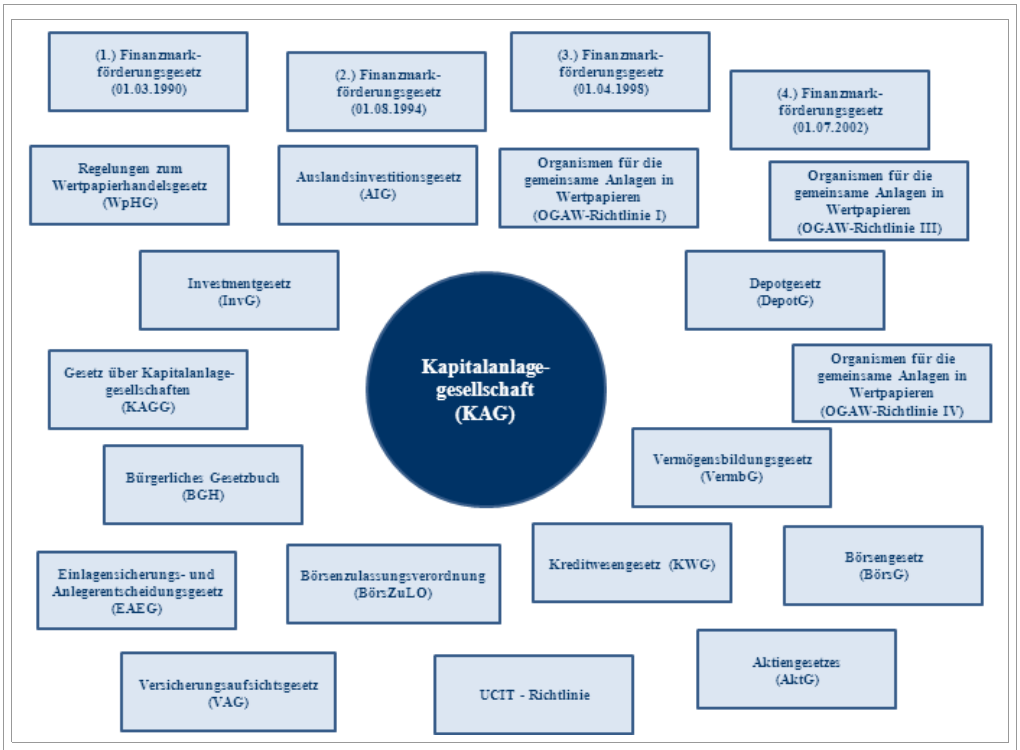


Abbildung 4: Übersicht der gesetzlichen Einflüsse von KAGen in Deutschland[16]

Aufgrund der Konsequenzen des Zusammenbruchs des Neuen Marktes wurde auf Drängen der Investmentbranche die vierte Stufe des Finanzmarktförderungsgesetzes am 1. Juli 2002 beschlossen. Hierdurch wird den Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland, gem. § 16 des Investmentgesetzes, die Möglichkeit gegeben ihre Wertschöpfungskette aufzusplitten und bestimmte Teilbereich auszulagern, um somit ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Diese gesetzliche Grundlage stellt für die Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland eine massive und grundlegende Veränderung für das Geschäftsfeld der Kapitalanlagegesellschaften dar. In der Vergangenheit konnten die Dienstleistungen einer Kapitalanlagegesellschaft nur durch eine einzige Kapitalanlagegesellschaft angeboten werden. Durch das vierte Finanzmarktförderungsgesetz ist diese Beschränkung aufgehoben und somit war der Grundstein für das Geschäftsfeld der Master-KAG gelegt.

Die Ausführungen machen deutlich, dass sich die Rahmenbedingungen der Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland in den letzten Jahren umfassend verändert haben. Die Kapitalanlagegesellschaften konkurrieren heutzutage in einem hochkomplexen wirtschaftlichen Umfeld. Die Aufspaltung der Wertschöpfungskette und der zunehmende Konkurrenzdruck zwingt die Kapitalanlagegesellschaften dazu, sich neu auszurichten und sich auf ihre Kernkompetenzen zu spezialisieren. Die Kapitalanlagegesellschaften, die ihre

16 Quelle: Eigene Darstellung; Betrachtungszeitraum 1957 bis 2011.

Marktstellung nicht erfolgreich verteidigen bzw. ausbauen können, sind Kandidaten für Fusionen, Übernahmen oder für die Insolvenz.

Um langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können, müssen Wege gefunden werden, welche die KAG als aktiven Marktteilnehmer kennzeichnen. Deshalb beginnen die KAGen verstärkt neue Märkte zu eruieren und die Rahmenbedingungen der KAGen in anderen EU-Ländern zu sondieren.

Unter dem Aspekt der EU-Osterweiterung treten weitere Länder der Europäischen Gemeinschaft hinzu, welche für die bereits etablierten KAGen in Europa neue Märkte darstellen, die zu erschließend sind. Begründet wird die Expansion darin, dass diese Märkte überproportional wachsen und das Wachstumspotenzial langfristig hoch bleiben wird, da die Durchdringung der KAG-Leistungen in diesen Ländern noch gering ist.

Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang hervorsticht, ist die Rentenreformen in den mittel- und osteuropäischen Ländern, die sich hauptsächlich auf kapitalgedeckte Elemente stützt. So sind bspw. in den Ländern Estland, Lettland, Polen, Ungarn und der Slowakei Beiträge zu entsprechenden Vorsorgeeinrichtungen verpflichtend eingeführt worden. In Polen müssen 7,3 Prozent des Bruttoeinkommens in einen der 16 wählbaren Pensionsfonds eingezahlt werden; in der Slowakei sind es sogar 9 Prozent, in Ungarn 6 Prozent, in Estland 4 Prozent und in Lettland 2 Prozent.[17] Aufgrund der verpflichteten Vorgabe in der Slowakei, 9 Prozent des Bruttoeinkommens in einen Pensionsfonds einzuzahlen, gewinnt die Investmentbranche in der Slowakei zunehmend an Bedeutung.

In diesem Zusammenhang darf der Aspekt der betrieblichen Altersvorsorge nicht ausgeklammert werden. So stellt die staatliche Altersvorsorge in der Slowakei nur eine Basisrente dar, wodurch auch die Unternehmen vermehrt dazu übergehen, ihren Mitarbeitern eine betriebliche Altersvorsorge anzubieten. Aus steuerrechtlicher Sicht besteht aktuell noch keine einheitliche Grundlage für das Pension Pooling.[18]

Auf absehbarer Zeit ist jedoch davon auszugehen, dass eine einheitlichen Steuergrundlage in der EU geschaffen wird, welches das Interesse am Pension Pooling bei international aufgestellten Unternehmen in den Mittelpunkt rücken wird.[19]

17 Vgl.: DR. JÜRGEN STANOWSKY: Reformbedarf in der Altersvorsorge ungleich verteilt!, Online im Internet: http://www.google.de/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.allianz.com%2Fstatic-resources%2Fde%2Fimages%2Fsaobj_989478_nov05_reformbedarf_in_der_altersvorsorge.pdf&rct=j&q=J%C3%9CRGEN%20STANOWSKY%20Altersvorsorge%20ungleich%20verteilt&ei=RzeXToTjM8frsgbcyMXjAw&usg=AFQjCNFVTl8WGSX_fEtWvCZqivLg-7s-7w&cad=rja, 03.10.2011, S. 39-40.

18 Vgl.: Volker Braunberger / Oliver Everling: Rating von Depotbank und Master-KAG, a. a. O., S.292.

19 Vgl.: Volker Braunberger / Oliver Everling: Rating von Depotbank und Master-KAG, a. a. O., S. 292.

SCHLUSSWORT

In Deutschland sind die Kapitalanlagegesellschaften ein elementarer Bestandteil in der Investmentbranche. In Deutschland sind den Kapitalanlagegesellschaften ausschließlich vorbehalten Investmentfonds aufzulegen. Durch den Zusammenbruch des Neuen Marktes, die Finanzkrise ab 2008 und der Fall Madoffs haben sich die Rahmenbedingungen der Kapitalanlagegesellschaften in gesetzlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht umfassend geändert. So haben sich die Mittelzuflüsse in Investmentfonds nicht mehr in dem Maße entwickelt, wie dies in der Vergangenheit der Fall war.

In der Investmentbranche kam es somit zu einer Konsolidierung im KAG-Umfeld und die Kapitalanlagegesellschaften wurden gezwungen sich zu spezialisieren und neue Märkte erschließen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch die Verabschiedung des Vierten Finanzmarktförderungsgesetzes ist ein Grundlage geschaffen worden, welche es den Kapitalanlagegesellschaften ermöglicht sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Von nun an ist es den Kapitalanlagegesellschaften erlaubt Teilbereiche ihrer Wertschöpfungskette auszulagern, um sich auf Kernkompetenzen zu spezialisieren.[20] Die Grundlage für die Unternehmensform der Master-KAG war geschaffen.

Durch die EU-Osterweiterung treten weitere Länder der EU bei, welche neue Märkte für die Kapitalanlagegesellschaften darstellen und die von den Kapitalanlagegesellschaften zu erschließen sind. Zum Beispiel durch das Outsourcing von Teilbereichen der Wertschöpfungskette, vor allem Administrationsleistungen, aber auch durch die Möglichkeit Pensionsgelder eines europaweiten oder international agierenden Konzern in einem Investmentfondsvehikel zu zentralisieren.[21]

20 Vgl.: Grzybowski, Dirk: Die Master-KAG. Innovatives Geschäftsmodell einer Investmentgesellschaft ; Leitfaden für institutionelle Anleger, Heidelberg: Economica-Verl. 2003, S. 26.

21 Vgl.: Börsen-Zeitung - Zeitung für die Finanzmärkte: Pooling von Pensionsvermögen rückt näher, Online im Internet: http://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2011111034, 05.10.2011.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Grzybowski, Dirk: Die Master-KAG. Innovatives Geschäftsmodell einer Investmentgesellschaft ; Leitfaden für institutionelle Anleger, Heidelberg: Economica-Verl. 2003.
2. Kupjetz, Jörg: Die Master-KAG als strategische Option für den Spezialfondsmarkt, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Bankakad.-Verl. 2005.
3. Volker Braunberger / Oliver Everling: Rating von Depotbank und Master-KAG. Anlegerschutz und Effizienzsteigerung für institutionelle Investoren, 1., Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 2011.

QUELLENVERZEICNIS

1. Börsen-Zeitung - Zeitung für die Finanzmärkte: Pooling von Pensionsvermögen rückt näher, Online im Internet: http://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2011111034, 05.10.2011.
2. BVI Bundesverband Investment und Asset Management e. V.: Öffentlich zum Vertrieb zugelassene Fonds, Online im Internet: http://www.bvi.de/de/statistikwelt/wirtschaft_und_investmentfonds/zum_vertrieb_zugel_fonds/index.html, 07.01.2011.
3. BVI Bundesverband Investment und Asset Management e. V.: Sparquote, Online im Internet: http://www.bvi.de/de/statistikwelt/wirtschaft_und_investmentfonds/sparquote/index.html, 02.10.2011.
4. BVI Bundesverband Investment und Asset Management e. V.: Zeitreihe Publikumsfonds, Spezialfonds und Vermögen, Online im Internet: http://www.bvi.de/de/statistikwelt/Investmentstatistik/download/ZR_FVMA_1950_bis_2010.pdf, 02.10.2011.
5. DR. JÜRGEN STANOWSKY: Reformbedarf in der Altersvorsorge ungleich verteilt!, Online im Internet; http://www.google.de/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.allianz.com%2Fstatic-resources%2Fde%2Fimages%2Fsaobj_989478_nov05_reformbedarf_in_der_altersvorsorge.pdf&rct=j&q=J%C3%9CRGEN%20STANOWSKY%20Altersvorsorge%20ungleich%20verteilt&ei=RzeXToTjM8frsgbcyMXjAw&usg=AFQjCNFVTl8WGSX_fEtWvCZqivLg-7s-7w&cad=rja 03.10.2011.
6. Europäische Zentralbank: EZB: Karte des Euroraums 1999 – 2011, Online im Internet: http://www.ecb.europa.eu/euro/intro/html/map.de.html, 13.10.2011.
7. Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG: Deutscher Aktien Index 10 Jahres-Verlauf, Online im Internet: http://finanzen.handelsblatt.com/kurse_einzelkurs_uebersicht.htn?chart_zeit=100000&i=159096, 03.10.2011.
8. Media, F. ElectronicA.Z.: Entwicklung auf dem Finanzmarkt: Vermögen der Deutschen steigt um 220 Milliarden Euro - Fonds & Mehr - FAZ, Online im Internet: http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/entwicklung-auf-dem-finanzmarkt-vermoegen-der-deutschen-steigt-um-220-milliarden-euro-1236152.html, 03.10.2011.

SWOT ANALÝZA ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV EÚ VO VEREJNEJ SPRÁVE

SWOT ANALYSIS OF THE EU STRUCTURAL FUNDS DRAWING IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

Tomáš Bergendi[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
SWOT analysis, regional development, structural funds drawing, public administration, Trnava Region, Nitra Region, European Union

JEL klasifikácia
H79

ABSTRAKT
The European Union offers an extraordinary opportunity for Slovakia in the form of funds for industrial, infrastructural and social development. By their effective exploitation an improved quality of life to the level of developed countries of Western Europe can be achieved. This opportunity, however, has brought new challenges and problems to be successfully faced. This paper brings a SWOT analysis of the structural funds drawing in the field of public administration, based on the results of a questionnaire survey realized in Trnava and Nitra region. It shows the results in four elements of SWOT analysis by using a matrix. It also brings recommendations for practice how to face the weaknesses and threats. These suggestions can be also implemented in the next programming period to avoid such difficulties that have to be solved now.

ÚVOD

Vstupom Slovenska do Európskej únie sa otvorili nové možnosti, ktoré tu boli doposiaľ nepoznané. Tieto možnosti sú tu tak pre občanov, firmy ako aj pre štát. Ich využitie je pre ďalší rozvoj našej krajiny kľúčové.
Európska únia prináša šancu vo forme nenávratných investícií, ktorých cieľom je vyrovnať sa vyspelým krajinám západnej Európy.
Popri svojich výhodách priniesli štrukturálne fondy aj nové problémy, ktorým musia subjekty úspešne čeliť s cieľom čo najefektívnejšie využitia a dosiahnutia stanovených cieľov.

Cieľom príspevku je vytvorenie SWOT analýzy čerpania štrukturálnych fondov na Slovensku na základe výsledkov dotazníkového prieskumu. Je zameraný na Trnavský a Nitriansky samosprávny kraj, kde sa spolu nachádza 606 miest a obcí, ktoré boli dotazníkom oslovené. Dôvodom zamerania je najnižšia úspešnosť čerpania uvedených samosprávnych krajov v celoslovenskom porovnaní ako aj skutočnosť, že v súčasnosti pôsobím ako projektový manažér v Trnavskom kraji, v meste Galanta. V budúcnosti budem čerpanie týchto krajov porovnávať s čerpaním v celej Slovenskej republike.
Príspevok umožní zistiť korene problémov ako aj možnosti zlepšenia a zefektívnenia systému čerpania nenávratných finančných prostriedkov z pohľadu žiadateľov. Príspevok takisto

1 Ing. Tomáš Bergendi; tomas_bergendi@stonline.sk; školiteľ: prof. Ing. Miroslav Majtán, CSc.; Katedra manažmentu

predostrie odporúčania pre ďalšie riešenie danej problematiky.

VEREJNÁ SPRÁVA A JEJ POSTAVENIE V REGIONÁLNOM ROZVOJI V KONTEXTE ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV EÚ

Regionálny rozvoj je podľa súčasných teoretických východísk proces, ktorý smeruje k vytvoreniu životaschopného a produktívneho regiónu. Jedným z jeho cieľov je naštartovať dlhodobý proces budovania konkurencieschopnosti regiónu za pomoci plného využitia miestneho potenciálu a priestorových osobitostí. Pri regionálnom rozvoji je dôležité podporovať rozvoj čiastkových aktivít, ktoré spolu tvoria ekonomický základ regiónu. Ide predovšetkým o zavádzanie nových technológií, o zlepšovanie kvalifikácie pracovnej sily, využívanie nových zdrojov energie a nových surovín a pod. Regionálny rozvoj ako výsledok efektívneho pôsobenia regionálnej politiky má zabezpečiť aj finančnú a metodickú pomoc v územiach, ktoré túto pomoc potrebujú.

Regionálny rozvoj je úzko spätý s udržateľným rozvojom. Regionálny rozvoj možno chápať ako zabezpečenie rastu ekonomického a sociálneho potenciálu regiónu, čo má viesť k zvyšovaniu životnej úrovne, k sociálnemu a ekonomickému rozvoju so zachovaním princípov udržateľného rozvoja.

Regionálny rozvoj je procesom znižovania regionálnych disparít, avšak z dôvodu nerovnomerného rozvoja regiónov pôsobí aj na vznik nových disparít. Rozvoj regiónov úzko súvisí s urbanizáciou avšak jej pôsobením môžu vzniknúť nové disparity.

V ďalšom uvádzam pohľad autorov B. Banerjeeho a M Jarmuzeka z Medzinárodného menového fondu z roku 2009 na regionálne disparity Slovenskej republiky (pozn.: štúdia nereprezentuje pohľad autorov, ktorý nemusí nevyhnutne reprezentovať pohľad MMF).

Regionálne rozdiely na Slovensku sú výrazné a trvalé. Na základe ukazovateľa HDP na obyvateľa, regióny Slovenska možno rozdeliť do dvoch veľkých skupín: bohatšie západné regióny zahŕňajúce Bratislavu, Trnavu, Trenčín a Nitru a chudobnejšie východné regióny ako Žilina, Banská Bystrica, Prešov a Košice. Bratislavský je najbohatší región s HDP na obyvateľa v roku 2006 vo výške 234 % celoštátneho priemeru a Prešovský je najchudobnejší s HDP na obyvateľa okolo 55 % celoštátneho priemeru.

Regionálny rozvoj nevyhnutne potrebuje komplexný prístup riešenia a hlavne finančné zdroje, pomocou ktorých sa dá tento proces naštartovať a zabezpečiť rast, pri dodržaní zákonitostí trvalo udržateľného rozvoja. V súčasných podmienkach na Slovensku, verejná správa z vlastných zdrojov dokáže len vo veľmi obmedzenom rozsahu zabezpečiť túto kľúčovú úlohu. Je nevyhnutné preto hľadať spôsob financovania medzi externými zdrojmi. Tieto zdroje však nie sú k dispozícii pre všetky druhy rozvojových plánov a vízií, resp. nemožno vybrať jeden externý spôsob financovania, ktorý by bol univerzálnym riešením financovania trvalo udržateľného rozvoja.

Financovanie projektami z prostriedkov EÚ je v súčasnosti veľmi často využívaným zdrojom externého financovania. Súčasné programovacie obdobie do roku 2013 umožňuje finančne kryť rozvojové plány úspešných uchádzačov o nenávratný finančný príspevok. Toto je najväčšou devízou tohto druhu financovania, čiže nenávratnosť poskytnutých prostriedkov. Samospráva však musí preukázať svoju finančnú angažovanosť na projekte spolufinancovaním vo výške minimálne 5 %, resp. krytím neoprávnených nákladov projektov. Systém čerpania štrukturálnych fondov tak isto ako v iných krajinách sa nezaobíde bez problémov, ťažkostí a obmedzení, ktoré môžu v konečnom dôsledku negatívne vplývať na celkovú úroveň čerpania krajiny. Bolo by však nezodpovedné konštatovať, že tieto problémy sú len na strane poskytovateľa. Ide o celkom nový spôsob získavania finančných prostriedkov pre rozvojové potreby na čo tak poskytovatelia ako aj prijímatelia pomoci musia adekvátne zareagovať s cieľom plynulého rozvoja verejnej správy.

V súčasnosti som uskutočnil prvú etapu výskumu, a to využitím metódy dotazníkového prieskumu zameraného na subjektov verejnej správy v Trnavskom a Nitrianskom samosprávnom kraji. Do prieskumu sa zapojilo 94 respondentov, z ktorých 88 % tvorili obce a 12 % mestá. 62 % respondentov pochádzalo z Nitrianskeho a 38 % z Trnavského samosprávneho kraja.
V ďalších častiach tohto príspevku využijem tieto poznatky pre vytvorenie SWOT analýzy súčasného čerpania. Cieľom analýzy je prispieť k zlepšeniu čerpania štrukturálnych fondov na Slovensku.

STRENGHTS – SILNÉ STRÁNKY ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV

Silné stránky čerpania sú v tomto príspevku zamerané primárne na interné atribúty prijímateľov – subjektov verejnej správy.
Úspešné čerpanie štrukturálnych fondov je podmienené záujmom zo strany žiadateľov a dostatočnou informovanosťou. Bez ich záujmu bude čerpanie v krajine nedostatočné a nedosiahnu sa priority Európskej únie, ktoré boli stanovené ako cieľové indikátory. Na základe uskutočneného prieskumu možno záujem zo strany verejnej správy jednoznačne zaradiť do silných stránok čerpania, nakoľko podľa odpovedí až 91 % respondentov už žiadalo o nenávratný finančný príspevok. Najčastejším uvádzaným dôvodom obcí, ktoré nežiadali ešte o nenávratný finančný príspevok je nedostatok finančných prostriedkov na vypracovanie projektu. Takýto problém je však len u malých obcí do 1000 obyvateľov. Mestá a obce by sa však mali zamerať na také rozvojové priority, ktoré sú pre nich únosné, teda v prípade nákladnosti vypracovania komplexného projektu s vysokým rozpočtom, by mali svoje úsilie zamerať na rozvojové priority, ktoré dokážu financovať. V tomto prípade je teda kameň úrazu v správnom stanovení priorít obce. Zo svojich vlastných skúseností viem konštatovať, že menší projekt si žiada aj menšie finančné prostriedky na jeho vypracovanie. Správne stanovenie rozvojových priorít teda umožní nájsť takú oblasť rozvoja, ktorá je únosná aj pre menšie obce a prinesie hmatateľné výsledky pre zlepšenie života v obci.
Ako som vyššie uviedol, informovanosť je popri záujmu jednou zo základných atribútov úspešného čerpania. Je preto nevyhnutné skúmať, či sú žiadatelia z verejnej správy dostatočne informovaní o možnostiach čerpania nenávratných finančných príspevkov. 78 % respondentov uviedlo dostatočnú informovanosť, 18 % čiastočnú a len 3 % nedostatočnú informovanosť. Možno teda konštatovať, že silnou stránkou subjektov verejnej správy je dostatočná informovanosť o možnostiach čerpania štrukturálnych fondov a kohézneho fondu.
Doposiaľ sme sa dozvedeli, že mestá a obce majú záujem o rozvoj financovaný zo štrukturálnych fondov a kohézneho fondu a majú dostatok informácií o možnostiach financovania. K tomu však, aby rozvoj bol konzistentný a dlhodobý, musia vedieť určiť čo potrebujú rozvíjať. Bez toho, aby nevedeli určiť jednoznačné priority regionálneho rozvoja, dlhodobý a konzistentný rozvoj sa ani nedostaví. Preto v rámci celého procesu financovania rozvojových aktivít sa teraz zameriam na to, či mestá a obce dostatočne vedia identifikovať svoje priority pre ďalší rozvoj. Viac ako tri štvrtiny (77 %) respondentov dokázalo jednoznačne špecifikovať svoje rozvojové priority, z čoho usudzujem, že silnou stránkou žiadateľov je poznanie svojich priorít regionálneho rozvoja. Tí respondenti, ktorí na túto otázku nevedeli odpovedať, mali badateľne horšiu úspešnosť. 61 % tých respondentov, ktorí nevedeli určiť svoje priority rozvoja mali 1 až 5 úspešných projektov a 22 % z nich nemalo úspešný ani jeden projekt. Možno teda skonštatovať, že poznanie priorít sa odzrkadľuje vo vyššej miere úspešnosti predkladaných projektov.
Jednotlivé mestá a obce sú rôzne svojou veľkosťou, polohou, hospodárskou situáciou avšak v ich prioritách budúceho rozvoja možno spozorovať veľa podobností. Väčšina respondentov uviedla ako prioritu regionálneho rozvoja podporu nasledujúcich oblastí:

- cestovný ruch,

- kanalizácie,
- občianska vybavenosť,
- infraštruktúra,
- zamestnanosť,
- miestne komunikácie,
- záchrana pamiatok,
- životné prostredie.

Ak teda existuje vysoký záujem, informovanosť a jednoznačné priority, je nutné skúmať aj úspešnosť záujemcov, nakoľko samotný záujem ešte neprinesie želateľné výsledky. Je to len správny prvý krok, ako naštartovať dlhodobý rozvoj. V prieskume som skúmal aj úspešnosť podaných projektov a z výsledkov môžem konštatovať, že subjekty verejnej správy sú úspešné v čerpaní finančných prostriedkov. Až 60 % respondentov uviedlo, že mali schválených 1 až 5 projektov, 13 % uviedlo 6 – 10 úspešných projektov a 9 % respondentov ich malo schválených 11 a viac. 13 % obcí uviedlo v prieskume, že zatiaľ nemali schválený ani jednu žiadosť o poskytnutie nenávratných finančných príspevkov. Medzi silné stránky čerpania je teda možné zaradiť aj úspešnosť žiadateľov z verejnej správy, čo znamená aj skutočnosť, že dokážu účinne využiť príležitosti a čeliť hrozbám externého prostredia.
Medzi silné stránky žiadateľov z verejnej správy možno zaradiť aj uvedomenie si dôležitosti atribútov projektov akými sú: dodržanie cieľov projektu, ktoré sú v súlade so zámermi výziev resp. opatrení a dodržanie stanovených indikátorov projektov. Tieto silné stránky verejnej správy sa týkajú tak procesu plánovania, implementácie ako aj postimplementačného – prevádzkového obdobia. Z pohľadu žiadateľov zabezpečia istotu, že nebudú musieť v prípade následných kontrol čeliť vysokým pokutám zo strany kontrolných orgánov, ktoré môžu byť významnou hrozbou pre rozpočet. Z pohľadu poskytovateľa finančných prostriedkov zasa indikujú príspevok k dosiahnutiu cieľov štrukturálnych fondov. Skúmanie týchto atribútov prostredníctvom dotazníka sa uskutočnilo pomocou škálových otázok, kde stupeň „1“ označoval najmenej významnú rolu a stupeň „5“ najvýznamnejšiu rolu. Súlad cieľov projektu s výzvou resp. opatrením označilo stupňom „5“ 39 % a stupňom „4“ 29 % respondentov. Možno teda konštatovať, že prikladajú vysokú dôležitosť na súlad cieľov projektu s výzvou resp. opatrením. Dodržanie stanovených indikátorov označilo stupňom „5“ 38 % a stupňom „4“ 23 % respondentov. Dôležitosť dodržania indikátorov je teda porovnateľné so súladom cieľov projektu s výzvou. Veľká dôležitosť prisudzovaná dodržaniu indikátorov sa odzrkadľuje aj v tom, že 76 % respondentov nikdy nemalo problémy s dodržaním stanovených indikátorov realizovaných projektov.

WEAKNESSES – SLABÉ STRÁNKY ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV

Napriek významným silným stránkam subjektov verejnej správy, možno badať viacero nedostatkov v internom prostredí, ktoré môžu ohroziť úspešnosť žiadateľov a tak aj samotného čerpania na úrovni celej krajiny. Na základe výsledkov zrealizovaného dotazníkového prieskumu medzi slabé stránky subjektov verejnej správy patria najmä faktory organizačného charakteru. Treba však pripomenúť, že prieskumu sa zúčastnili aj obce, ktoré majú len do 5 zamestnancov, kde otázky organizačné otázky z pohľadu projektového manažmentu je veľmi obtiažne riešiť.
Systém riadenia projektov zakotvilo do svojich interných prípisov len 13 % respondentov, 39 % respondentov toto uskutočnili len čiastočne a 46 % uviedlo, že systém riadenia projektov nijakým spôsobom nie je zakotvený v interných predpisoch. Toto môže mať za následok budúce výrazné odchýlky od plánovaného stavu projektu, neželané neoprávnené náklady a najmä môže byť zdrojom interných konfliktov z dôvodu nejasných právomocí a zodpovedností. Medzi najčastejšie dôvody, prečo nie je systém riadenia projektov zaradený do

interných predpisov uvádzali respondenti malú obec s málo pracovníkmi, nezáujem zo strany vedenia a externalizáciu projektového manažmentu využitím agentúr.
S touto slabou stránkou súvisí aj spôsob zaradenia projektového manažmentu do organizačnej štruktúry. Až 59 % respondentov uviedlo, že v ich organizačnej štruktúre neexistuje pracovník, ktorý sa zaoberá výlučne projektami, čiže ide o pracovníka, ktorý má túto činnosť len ako súčasť náplne práce. 14 % respondentov uviedlo, že vo svojej organizačnej štruktúre má referenta v rámci príslušného oddelenia, ktorý sa problematikou projektov zaoberá a u 11 % respondentov sa žiadny pracovník uvedenou problematikou nezaoberá.
Vyššie uvedené slabé stránky vyplývajú čiastočne z rôznej veľkosti žiadateľov, avšak každý žiadateľ musí čeliť istému riziku pri financovaní projektov zo štrukturálnych fondov. Riziko pre budúci rozvoj prináša skutočnosť, že tieto riziká veľakrát žiadatelia podceňujú, čo môže znamenať výraznú hrozbu pre hospodárenie v prípade nečakaných komplikácií projektov. Dotazník poukázal na skutočnosť, že až 41 % respondentov sa vôbec nezaoberá analýzou rizikovosti, 29 % sa zaoberá rizikovosťou len v štádiu plánovania projektu a 2 % len v priebehu implementácie. Nedostatky v tejto oblasti sa však netýkajú len obcí, nakoľko aj mestá s počtom obyvateľov od 10 000 do 20 000 uviedli, že sa touto problematikou nezaoberajú. Toto môže znamenať výrazný problém v budúcnosti, nakoľko ľahostajnosť k rizikám pri projektoch, ktoré tvoria značný podiel z ročného rozpočtu žiadateľov môže byť hazardom s prostriedkami v prípade vyšších neuznaných nákladov za projekt. Z toho dôvodu analýzu rizikovosti zaraďujem medzi slabé stránky čerpania štrukturálnych fondov zo strany žiadateľov.
Súčasný rozvoj softwareu umožňuje využívať výkonné automatizované systémy pre správu všetkých činností žiadateľov, medzi ktoré patrí aj projektový manažment. Nie je potrebné tu myslieť na komplexné a drahé systémy, na ktoré verejná správa z objektívneho pohľadu nemá finančné prostriedky. Potešiteľný je ale fakt, že súčasný trh poskytuje pestrú škálu bezplatného softwareu, resp. tiež bežné kancelárske aplikácie poskytujú výraznú pomoc pri riadení projektov. Preto je zarážajúca skutočnosť, že až 87 % respondentov nevyužíva žiaden software na správu, riadenie a kontrolu svojich projektov. Týmto sa značne sťažuje sledovanie aj takých kľúčových atribútov akými sú termíny a čerpanie rozpočtových položiek. Každý žiadateľ disponuje istou výpočtovou infraštruktúrou, ktorej má prispôsobiť aj informačný systém riadenia projektov. Tento problém nie je možné bagatelizovať, nakoľko nedôsledné sledovanie projektov najmä počas implementácie môže byť príčinou neželaného cieľového stavu v podobe nedodržania termínov realizácie a vysúťaženého rozpočtu, z čoho môžu vzniknúť reštrikčné opatrenia zo strany poskytovateľov a neplánované navyšovanie nákladov projektov. Nevyužívanie softwareovej podpory je teda slabou stránkou čerpania štrukturálnych fondov, ktoré môže mať významné neželateľné dôsledky v budúcnosti.

OPPORTUNITIES – PRÍLEŽITOSTI ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV

Doteraz som sa zaoberal interným prostredím žiadateľov pri analýze ich silných a slabých stránok. Príležitosti čerpania však pramenia z externého prostredia a z jeho vhodného využívania vo svoj prospech.
Nespornou príležitosťou pri čerpaní štrukturálnych fondov je skutočnosť, že sa širokospektrálne zameriavajú na potreby miest a obcí, čím možno externe financovať viaceré rozvojové zámery. Potešiteľný je fakt, že až 72 % respondentov pokladá súčasné oblasti podpory za postačujúce, čím poukazujú na skutočnosť, že súčasné rozvrhnutie podpory je postačujúce pre väčšinu rozvojových potrieb. Ďalšie odporúčané oblasti, ktorými by sa štrukturálne fondy mali zaoberať bližšie charakterizujem v časti odporúčaní pre prax.
Tí žiadatelia, ktorí neboli úspešní so svojimi zámermi v súčasnom programovacom období sa môžu už teraz pripravovať na plánované budúce obdobie 2014 – 2020, kde i keď podľa predbežných informácií bude o niečo menej dostupných finančných prostriedkov, budú sa

môcť stále uchádzať o financovanie zo štrukturálnych fondov. Plánované budúce programovacie obdobie teda patrí medzi príležitosti čerpania.
Ďalšiu významnú príležitosť pre všetkých žiadateľov bez ohľadu na ich veľkosť poskytujú špecializované konzultačné spoločnosti zamerané na projektový manažment. Ich využívanie je rozšírené tak u väčších miest ako aj u malých obcí. Pre mestá poskytujú príležitosť zvýšenia kapacít projektového riadenia a pre viaceré obce jedinú schodnú cestu, nakoľko nedisponujú potrebnými personálnymi kapacitami. Až 82 % respondentov už podalo projekt prostredníctvom konzultačných spoločností a čo je najdôležitejšie, vykazujú vysokú úspešnosť. 29 % respondentov uviedlo úspešnosť projektov vo výške 76 % a viac, 12 % úspešnosť 51 % - 75 % a 20 % respondentov úspešnosť 26 – 50 %. Tejto relatívnej úspešnosti možno prisudzovať aj pozitívny sentiment žiadateľov, nakoľko až 74 % respondentov považuje tento spôsob čerpania za úspešnejší než využitie vlastných kapacít. Dôvodom je najmä lepšia orientácia v legislatíve, kontakty, skúsenosti a odbornosť. Skúsenosti žiadateľov s konzultačnými spoločnosťami sú tiež výrazne pozitívne, nakoľko priaznivo hodnotia ich spoluprácu, flexibilitu a odbornosť. Z tohto vyplýva aj fakt, že až 82 % respondentov by žiadalo o nenávratný finančný príspevok prostredníctvom konzultačných spoločností aj v budúcnosti. Na základe uvedených výsledkov možno využitie konzultačných spoločností zaradiť medzi príležitosti čerpania štrukturálnych fondov.

THREATS – HROZBY ČERPANIA ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV

Hrozby takisto ako príležitosti súvisia s externým prostredím. Hrozby môžu vyplývať z celkovej situácie v krajine a priamo zo strany poskytovateľov.
Veľmi zaujímavý výsledok priniesla otvorená otázka dotazníku, kde som sa pýtal na to, čo pokladajú žiadatelia za základný atribút úspešnosti projektov. Na túto otázku dalo odpoveď 51 % respondentov. Výsledky, ktoré odpovede priniesli však signalizujú existenciu jednej významnej hrozby čerpania, ktorou je lobing a politická príslušnosť. Z respondentov, ktorí na túto otázku odpovedali, až 23 % uviedlo, že základným faktorom úspešnosti je správny lobing a politická príslušnosť a 48 % uviedlo odpovede týkajúce sa kvality projektu. Dotazník teda preukázal významnú netransparentnosť čerpania, čo v konečnom dôsledku neumožňuje schválenie tých najkvalitnejších projektov a vedie tiež k nerovnovážnemu regionálnemu rozvoju smerom k politicky „adekvátne“ obsadeným mestám a obciam. Netransparentnosť teda pokladám v tejto SWOT analýze za významnú hrozbu v čerpaní štrukturálnych fondov, na ktorý už viackrát upozorňovala aj Európska komisia. Tento jav môže priniesť negatívne dôsledky nielen v súčasnom ale aj v budúcom programovacom období. Zníženie dôvery našej krajiny z hľadiska čerpania v celoeurópskom meradle môže spôsobiť nižšiu alokáciu finančných prostriedkov pre budúce programovacie obdobie.
Čiastočne súvisí s touto hrozbou aj dočasná resp. trvalá politická nestabilita, ktorá sa prejavuje pred, počas a po voľbách. V týchto časových pásmach dochádza k predlžovaniu termínov vyhodnocovania projektov, podpisovania zmlúv a schvaľovania platieb.
Ďalšou hrozbou, ktorá sa týka procesu implementácie projektov je neúmerne dlhá doba schvaľovania platieb. Na túto hrozbu sa však môžeme rozdeliť podľa základných foriem financovania, čo určuje, ktorý subjekt tejto hrozbe skutočne čelí. V prípade systému predfinancovania, keď sa neuhradené faktúry od dodávateľov sa predkladajú na úhradu poskytovateľovi finančných prostriedkov, nesie riziko dodávateľ. Pri projektoch financovaných zo štrukturálnych fondov a kohézneho fondu sa v posledných rokoch objavuje už aj klauzula v zmluve, kde sa odporúča 90 dňová splatnosť faktúr. Toto je následne zakomponované aj do súťažných podkladov pre verejné obstarávanie. V súčasných trhových podmienkach môže takáto splatnosť niektorých potenciálnych dodávateľov odradiť od zákazky, prípadne môže priniesť ťažkosti do hospodárenia podniku. Nepotešiteľnou praxou je však skutočnosť, že vo viacerých prípadoch sa ani táto doba nedodrží od vystavenie až po

úhradu faktúry prostredníctvom schválených finančných prostriedkov. V tomto prípade sa môže riziko presunúť už aj na stranu žiadateľa, nakoľko si dodávateľ môže nárokovať úroky z omeškania. Tieto úroky však nie sú uplatniteľné smerom na poskytovateľa finančných prostriedkov, teda v konečnom dôsledku ich v plnej miere znáša žiadateľ (mesto alebo obec).
Platby formou refundácie sa vyskytujú vo všetkých systémoch financovania štrukturálnych fondov. V prípade systému predfinancovania, minimálne 5 % celkovej hodnoty projektu musí byť financované refundačne a v prípade systému refundácie sa takýmto spôsobom financuje celý projekt. Istým medzičlánkom je systém zálohových platieb, kde na základe stanovených vzorcov žiadateľ získava zálohy na svoj účet. Pri tejto forme ostáva v platnosti hrozba ako pri systéme predfinancovania.
Pri refundácii je riziko likvidity žiadateľa veľmi vysoké, nakoľko v tomto prípade sa predkladajú na schválenie a následné prefinancovanie už uhradené faktúry. Neúmerne dlhý schvaľovací proces, ktorý je vo viacerých prípadoch ešte dlhší ako som vyššie uviedol, môže znamenať pre žiadateľov aj krátkodobú platobnú neschopnosť, nakoľko časť ich likvidných finančných prostriedkov je alokovaných v uhradených faktúrach, o ktorých preplatenie žiadajú u poskytovateľa. Pre rozpočet žiadateľov tento spôsob môže mať negatívne následky, ktoré sa dajú čiastočne vykryť napríklad preklenovacími úvermi (nakoľko je potrebné preklenúť čas od úhrady k prefinancovaniu faktúr). Žiadatelia by si teda mali uvážiť, ktoré projekty je pre nich výhodnejšie financovať systémom refundácie.

VÝSLEDKY SWOT ANALÝZY

	Nápomocné k dosiahnutiu cieľa	Škodlivé k dosiahnutiu cieľa
Interné prostredie	STRENGHTS – SILNÉ STRÁNKY	WEAKNESSES – SLABÉ STRÁNKY
	– záujem o čerpanie štrukturálnych fondov – informovanosť žiadateľov o možnostiach čerpania štrukturálnych fondov – jednoznačné priority regionálneho rozvoja žiadateľov – úspešnosť projektov žiadateľov – uvedomenie si dôležitosti dodržania cieľov projektu a stanovených indikátorov projektov	– nezakotvenie systému riadenia projektov do interných predpisov – nedostatky pri zaradení projektového manažmentu do organizačnej štruktúry žiadateľov – nezaoberanie sa analýzou rizikovosti projektov – nevyužívanie softwareovej podpory
Externé prostredie	OPPORTUNITIES – PRÍLEŽITOSTI	THREATS - HROZBY
	– veľká rozmanitosť oblastí podpory – využitie služieb špecializovaných konzultačných spoločností a pozitívne skúsenosti – vysoká úspešnosť konzultačných spoločností	– netransparentnosť – lobing ako základný atribút úspešnosti projektov – dočasná resp. trvalá politická nestabilita – riziko dočasnej platobnej neschopnosti žiadateľov resp. dodávateľov z dôvodu dlhého schvaľovania platieb

Uvedená SWOT analýza znázorňuje výsledky dotazníkového prieskumu miest a obcí v Trnavskom a Nitrianskom samosprávnom kraji.

ODPORÚČANIA PRE PRAX

Nakoľko vo vyššie uvedenej SWOT analýze boli identifikované významné slabé stránky a hrozby, je ich možné využiť pre budúce zlepšovanie podmienok čerpania štrukturálnych fondov. Odporúčania sa týkajú tak interného ako aj externého prostredia, teda tak žiadateľov ako aj poskytovateľov.

Na strane žiadateľov odporúčam venovať náležitú pozornosť organizačným aspektom riadenia projektov. Tento spôsob riadenia si vyžaduje značne odlišný spôsob myslenia ako je to zaužívané pri vybavovaní bežnej agendy vo verejnej správe. Projektami zo štrukturálnych fondov možno financovať významné investície, ktoré by žiadatelia nemali možnosť realizovať z vlastných finančných prostriedkov. Veľké investície bez zakotvenia ich systému manažovania môže znamenať významné riziko v prípade nedostatkov, resp. chybných úkonov. Z toho dôvodu sa by mali najmä tí žiadatelia, ktorí realizujú projekty aj interne, zaoberať touto problematikou a skĺbiť procesy projektového manažmentu s procesmi vlastnej organizácie. Týmto sa dosiahne sledovateľnosť úkonov, ako aj exaktné stanovenie právomocí a povinností v jednotlivých etapách a činnostiach počas prípravy, realizácie a následného monitoringu projektov. S týmto problémom priamo súvisia aj nedostatky pri zaradení špecializovaných pracovníkov na čerpanie štrukturálnych fondov do organizačnej štruktúry. Je scestné si myslieť, že sú samostatným článkom v rámci organizácie. Ich činnosť siaha takmer na všetky útvary resp. činnosti mesta alebo obce. Ich činnosť by teda mala byť zohľadnená aj v organizačnej štruktúre, napr. prostredníctvom maticových organizačných štruktúr. Projektový manažment pri každom druhu projektov vyvoláva dvojitú podriadenosť členov projektového tímu. Ak systém riadenia projektov nie je zakotvený v organizačnej štruktúre, nemôže byť zohľadnená ani dvojitá podriadenosť. Toto môže vyvolávať spory nadriadenosti a podriadenosti pracovníkov. Odporúčam teda pre žiadateľov zaradiť spôsob riadenia projektov do interných predpisov a tomu prispôsobiť organizačnú štruktúru. S organizáciou súvisí aj využitie softwareovej podpory, avšak tu odporúčam zhodnotiť jej potrebu na základe veľkosti mesta či obce, portfólia projektov a ponuky na trhu. Netreba však zabudnúť na skutočnosť, že existujú už aj bezplatné programy, ktoré umožňujú dosiahnuť predpokladaný úžitok z uplatnenia softwarovej podpory projektového riadenia.

Ďalším odporúčaním je venovať náležitú pozornosť rizikovosti projektov tak vo fáze plánovania ako aj počas implementácie. Pri plánovaní odporúčam zamerať sa na správne stanovenie cieľov a indikátorov, aby počas implementácie resp. následných kontrol nenastali nezrovnalosti, z ktorý môžu prameniť aj značné finančné postihy. Indikátory odporúčam uvážlivo stanoviť, či ich dosiahnutie je reálne a taktiež všímať si rizikové faktory, ktoré môžu negatívne ovplyvniť ich plnenie. Pri plánovaní si treba stanoviť správny spôsob financovania vzhľadom na aktívne portfólio projektov, veľkosti daného projektu a finančné možnosti mesta alebo obce. Aj keď 5 % spolufinancovanie môže byť lákavé, v prípade realizácie viacerých projektov súbežne môže zapríčiniť problémy s cash-flow, čo bude musieť žiadateľ kryť pravdepodobne z preklenovacieho úveru. Súčet miery spolufinancovania pri viacerých projektov potom môže byť neúnosný pre rozpočet.

Počas procesu implementácie sa finančné riziko premieta konkrétnejšie do cash-flow žiadateľa. Odporúčam preto venovať pozornosť správnemu načasovaniu platieb. Tento problém sa týka najmä refundačných platieb podávaných ku koncu kalendárneho roka, keď veľmi často nastáva situácia, keď platba je uhradená až v nasledujúcom roku z dôvodu viac než dvojmesačnej uzávierky štátnej pokladnice. Neodporúčam preto podávať refundačné platby ku koncu roka, resp. načasovať viac refundačných platieb na rovnaké obdobie. Pri dodržaní týchto odporúčaní môže žiadateľ eliminovať významné finančné riziká spôsobiace

krátkodobú platobnú neschopnosť. Finančné riziko však treba skúmať aj z pohľadu realizácie predmetu projektu. Vznik súvisí najmä s odchýlkami od súťažného rozpočtu. Môže sa prejaviť v podobe neoprávnených nákladov, naviac prác, ako aj v podobe odchýlky od samotnej podstaty projektu, čo môže zasa následne negatívne vplývať na dodržanie cieľov a indikátorov. Pri eliminovaní týchto rizík odporúčam úzku spoluprácu s odbornými členmi tímu (napr. stavební inžinieri, environmentalisti, učitelia a pod.).
Doteraz som sa venoval odporúčaniam pre žiadateľov, ktoré im umožnia zefektívniť ich spôsob čerpania pri súčasnom znížení rizikovosti. Odporúčania sa však týkajú aj externého prostredia, teda poskytovateľov nenávratných finančných prostriedkov, ktoré vyplývajú z hrozieb (threats) uvedených vo SWOT analýze.
Významnou hrozbou čerpania je netransparentonsť a klientelizmus, čo vrhá zlé svetlo na riadenie štrukturálnych fondov na Slovensku. Výrazná väčšina respondentov uviedla ako základný atribút úspešnosti projektov lobing a správnu politickú príslušnosť. Na druhom mieste je len kvalita a odbornosť spracovania projektového zámeru. Podľa týchto údajov sa teda dá predpokladať, že mestá a obce volia externalizáciu projektového manažmentu v prvom rade z dôvodu vyriešeného lobingu a zabezpečeniu úspešnosti projektu a odbornosť je len druhoradá.
Z pohľadu súčasného stavu analýzy úspešnosti projektov samosprávy je teda otázne, do akej miery závisí úspech od odbornosti a kvality a do akej miery od správneho lobingu. Táto hrozba by sa mala riešiť na celospoločenskej úrovni, čo znamená, nielen reštrikčné opatrenia a politickú korektnosť ale aj zlepšenie morálky tak na strane žiadateľov ako aj prijímateľov. Žiaľ ide o celoslovenský jav, čomu ani štrukturálne fondy nie sú imúnne napriek kontrole Európskej komisie. Z pohľadu verejnej správy však vnímam výrazné nedostatky aj na strane Združenia miest a obcí Slovenska (ZMOS). Chýba efektívna a účelná komunikácia medzi poskytovateľmi a ZMOS ako aj medzi ZMOS a prijímateľmi. Ak by toto združenie skutočne reprezentovalo akúsi predĺženú ruku resp. jednotný hlas verejnej správy, dokázalo by vyvinúť potrebný tlak na brzdenie klientelizmu. Kým verejná správa o tomto jave ráznejšie nekomunikuje a nevyvíja úsilie na transparentné prideľovanie finančných prostriedkov, dovtedy bude nerušene pretrvávať, a to aj v nasledujúcom programovacom období. Preto odporúčam venovať spoločné úsilie celej verejnej správy na transparentnosť prideľovania, nakoľko z toho môže výrazne profitovať celá krajina.
Výrazným problémom, ktorý je nutné akútne riešiť je neprimerane dlhá doba schvaľovania platieb. Ako som to už v predchádzajúcich odsekoch uviedol, tento jav môže výrazne ohroziť hospodárenie tak dodávateľov projektov ako aj samotných žiadateľov (v tomto prípade verejnej správy). Tento problém odporúčam eliminovať z dvoch strán. Prvou je odbúranie časti byrokracie, čo zrýchli proces prípravy dokumentov k podaniu žiadostí o platbu, ale aj monitorovacích správ a žiadosti o zmenu. Odporúčam vynechať všetky dokumenty zo žiadostí, ktoré priamo neslúžia účelu žiadostí. Ide o dokumenty, ktoré môžu byť predmetom kontroly na mieste. Taktiež odporúčam využívať výkazy vrámci ITMS (IT monitorovací systém projektov) a nahradiť tlačené verzie elektronickými. V súčasnosti sa správy duplicitne posielajú elektronicky a poštou a to vo viacerých rovnopisoch. Taktiež prílohy by sa mohli naskenovať do ITMS, resp. podkladové dokumenty typu faktúr a výpisov posielať v jednom rovnopise, resp. kópii. Vedenie evidencie originálnych dokladov je tiež predmetom kontroly na mieste.
Druhou stranou eliminácie je zrýchlenie a zjednodušenie procesu kontroly. Pri zjednodušení prípravy žiadostí o platbu bude potrebný aj kratší čas na ich kontrolu. Odporúčam kontrolu na strane prijímateľa uskutočňovať ako jeden celok a nepresúvať platby medzi jednotlivými oddeleniami, čím dochádza k predlžovaniu času schvaľovania. Lepšia organizácia kontroly, ktorá berie ohľad aj na prijímateľov zlepší štatistiky celoslovenského čerpania a umožní dosiahnuť nižšiu záťaž pre rozpočet žiadateľov resp. dodávateľov.

ZÁVER

Opodstatnenosť skúmania súčasného stavu čerpania štrukturálnych fondov v Trnavskom a Nitrianskom samosprávnom kraji pramení v nízkej úspešnosti uvedených krajov z hľadiska celoslovenského porovnania. SWOT analýza na základe odpovedí respondentov prispeje k zisteniu dôvodov tohto nepriaznivého stavu. Určením slabých stránok a hrozieb je možné konkrétnejšie sa zaoberať súčasnými problémami čerpania štrukturálnych fondov a na základe ich zohľadnenia a rešpektovania odporúčaní zlepšiť súčasný stav, ktorý sa odzrkadľuje na celoslovenskej úrovni čerpania.

V príspevku stanovená SWOT analýza vychádza z výsledkov dotazníkového prieskumu verejnej správy z Trnavského a Nitrianskeho samosprávneho kraja, ktorý slúži ako reprezentatívna vzorka. Tu prezentované výsledky sú zatiaľ čiastkové, avšak značná diverzifikovanosť odpovedí predznamenáva, že konečné výsledky sa nebudú výrazne líšiť.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Liptáková, Katarína 2007. *Ľudský potenciál ako jeden z faktorov regionálneho rozvoja.* In 2nd Central European Conference in Regional Science – CERS, 200 7. Košice: Technická univerzita Košice, Ekonomická fakulta, 2007, s. 610.

[2] Banerjeel, Biswajit and Jarmuzek, Mariusz 2009. *Anatomy of Regional Disparities in the Slovak Republic*. IMF Working Paper WP/09/145, 2009. International Monetary Fund, 2009, s. 6-7.

[3] Vlastný výskum realizovaný v rámci dizertačnej práce

Ansätze zur Konzeption eines Informationsmanagements für die Unternehmensführung

Approaches to develop an information management for corporate governance

Benjamin Beug[1]

Schlagwörter: Informationsmanagement, Unternehmensführung, Umweltfaktoren, Kritische Erfolgsfaktoren, Wertkette, Schwache Signale

Keywords: information management, corporate governance, environmental factors, critical success factors, value chain, weak signals

JEL: M 15, M 19, P 49

Abstract: An important challenge for corporate governance is the precise managing of information. In this paper, the following question will be answered: By which approaches information can be interpreted to form a well-functioning management of information. This article is structured as follows: After a short introduction the second section defined the term information and information management. The third chapter describes the scopes for design of an information-management. Therefore different methods for gaining and processing information will be presented.

[1] University of Economics in Bratislava, position: doctoral student, contact: benjamin.beug@gmail.com

Inhalt

Inhalt 2

1 Einleitung 3

2 Die Bedeutung von Informationen 5

2.1 Unternehmensführung 5

2.2 Der Informationsbegriff 5

2.3 Die Beziehungen zwischen Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage 7

3 Gestaltungsmöglichkeiten eines Informationsmanagements 9

3.1 Die Auswirkungen von Umweltfaktoren auf das Informationsmanagement 9

3.2 Die Wertkettenanalyse 11

3.3 Die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren 14

3.4 Das Konzept der Schwachen Signale 16

4 Fazit 18

Literaturverzeichnis 19

1 Einleitung

Nach der jüngsten Finanzkrise wird deutlich, dass Unternehmen mit großem Wettbewerbsvorteil sich schnell von den Marktturbulenzen erholen und sich effizient an neue Umweltbedingungen anpassen. Bis Ende 2009 musste sich eine Vielzahl von Unternehmen mit drastisch sinkenden Absatzzahlen und geringen Auslastungen ihrer Produktionsstätten beschäftigen. Grund für diese Fehlplanungen und Divergenzen zwischen „Soll und Ist" waren nicht zuletzt falsche Entscheidungen in der Unternehmensführung. Gerade in Hinblick auf die richtige Interpretation von Daten kommt es insbesondere auf das Informationsmanagement an, um Planungsfehler zu vermeiden.

Insbesondere das Internet trägt maßgeblich dazu bei, sekundenschnell Informationen von einem Ort der Welt an einen anderen zu senden. Es ist nicht mehr von großer Relevanz, dass eine Person physisch nur an einem Ort arbeitet, sondern durch neue Technologien möglich, von irgendeinem Ort arbeiten zu können. Durch die Globalisierung vermischen sich die geografischen Grenzen. Es ist vielmehr wichtig für ein Unternehmen über Informationen in gleicher Qualität und Quantität zu verfügen. Der rasante technische Fortschritt von Informationstechnologien und die damit verbundenen Kommunikationsmöglichkeiten machen es demzufolge zur Aufgabe, interne und externe Erfolgspotentiale aufzubauen und nachhaltig zu sichern. Das betrifft nicht nur punktuell einige Unternehmensbereiche, sondern das Unternehmen als Ganzes mit all seinen verschiedenen Subsystemen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Ansätze zur Gestaltung eines Informationsmanagements für Unternehmen darzulegen. In den letzten Jahren wurden einige Methoden für das Informationsmanagement konzipiert und es entwickelte sich eine Methodenvielfalt, bei der die Praxistauglichkeit bzw. auch die Verwendungshäufigkeit nicht eindeutig belegt ist. Daher werden in Bezug auf das Thema der vorliegenden Arbeit Methoden dargestellt, die einen unmittelbaren Bezug zum Informationsmanagement haben und sich zudem in der Praxis als wertvoll erweisen.

Die vorliegende Arbeit gestaltet sich wie folgt:

Nach einer Einleitung umfasst das zweite Kapitel die Abgrenzung der Begriffe Information und Informationsmanagement. In Kapitel drei werden Gestaltungsmöglichkeiten eines Informationsmanagements aufgezeigt. Dabei werden unterschiedliche Methoden zur Informationsgewinnung und –verarbeitung aufgezeigt. Insbesondere werden hierzu Umweltfaktoren, Wertkettenanalyse, kritische Erfolgsfaktoren und schwache Signale beleuchtet. Das Kapitel vier bildet den Abschluss dieser Arbeit.

2 Die Bedeutung von Informationen

Bevor auf die Gestaltungsmöglichkeiten eines Informationsmanagements eingegangen wird, sind zuerst einmal die Begriffe Unternehmensführung und Information zu interpretieren sowie die Funktion von Informationen für das Unternehmensmanagement zu erläutern.

2.1 Unternehmensführung

In der vorliegenden Arbeit wird die folgende Definition Macharzina's von Unternehmens-führung zu Grunde gelegt: „ In Unternehmen, deren Zweck in der wirtschaft-lichen Wertschöpfung besteht, erstreckt sich die Koordination neben den Menschen aber auch auf die im Wertschöpfungsprozess eingesetzten Sachmittel, sowie immaterielle Güter, insbesondere Informationen, Werte, Rechte und Pflichten."[2]

2.2 Der Informationsbegriff

Informationen reichen von einfachen Auskünften bis hin zu Aussagen über komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge.[3] Derzeitig wird die Ressource Information als vierter Produktionsfaktor neben Kapital, Boden und Arbeit angesehen.[4]

Betriebswirtschaftlich wird der Begriff „Information" in der Literatur mit zahlreichen Ansätzen diskutiert. Rüttler definiert den Begriff wie folgt[5]:

---

[2] Vgl. Macharzina K. / Wolf, J. 2008. Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen - Konzepte – Methoden – Praxis. Wiesbaden: Gabler, 2008. 35s."Das Phänomen „Führung" ist in allen hierarchischen aufgebauten Institutionen, seien es Unternehmen…. anzutreffen." ebenda. siehe auch: . Süß, St. / Kleiner, M. 2008: Dissemination of diversity management in Germany- A new institutionalist approach, in: European Management Journal 26 2008, 35f.s.

[3] Informationen können zum Beispiel Aussagen über Ereignisse, Sachverhalte oder Entwicklungen sein. Fank, M. 2001. Einführung in das Informationsmanagement: Grundlagen – Methoden – Konzepte. München: Oldenbourg, 2001. 28s.

[4] Vgl. Pietsch, T. / Martiny, L. / Klotz, M. 2004. Strategisches Informationsmanagement – Bedeutung, Konzeption und Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2004. 43-45s.

[5] Rüttler M. 1991. Information als strategischer Erfolgsfaktor Konzepte und Leitlinien für eine informationsorientierte Unternehmensführung. Berlin: Schmidt, 1991. 31s.

- er ist system- und prozessorientiert, indem er die effektive Verknüpfung betrieblicher Teilbereiche und Aktivitäten betont, die eine Arbeitsteilung in Unternehmen erst ermöglichen

- er ist auf der pragmatischen Ebene der Semiotik[6] (Lehre von sprachlichen Zeichen) angesiedelt, d.h. was Information ist, kann nur vor dem Hintergrund einer bestimmten Zweckorientierung beurteilt werden

- er ist umfassend auf jede Art von Nachricht und Datum bezogen, die aus Signalen, Zeichen und Symbolen besteht und der Bedeutung zugeschrieben werden

- er ist handlungsorientiert, da er den verhaltensbeeinflussenden Charakter hervorhebt, und zwar auch dann, wenn bisherige Verhaltensweisen durch neue Informationen lediglich bestätigt werden

Obschon die Definitionen auseinandergehen, besteht in der Theorie jedoch weitestgehend Einigkeit darüber, welche Bedeutung Informationen für die Unternehmensführung haben und darüber hinaus für den unternehmerischen Erfolg.

Die Qualität von Informationen hat sich zum unverzichtbaren Bestandteil für jedwede Art von unternehmerischer Entscheidung entwickelt.[7] Erst mit der Kommunikation, also dem Prozess zur Übermittlung von Nachrichten und Daten wird ein Informationsfluss unternehmensintern und –extern möglich. Daher sind Kommunikation und Information sich gegenseitig bedingende Erscheinungen, da eine Information ohne Kommunikation wertlos bleibt.[8]

---

6 Informationen sind zudem auf der pragmatischen Ebene der Semiotik angesiedelt. Darunter versteht man die Lehre von Zeichensystemen, den Beziehungen der Zeichen untereinander, zu den bezeichneten Objekten der Realität und der Vorstellungswelt des Menschen sowie zwischen dem Sender und dem Empfänger von Zeichen. Danach sind Informationen Zeichenfolgen, die aus einem begrenzten Zeichenvorrat nach bestimmten Regeln erzeugt werden (Syntax), die eine konkrete, abstrakte oder gegenständliche Bedeutung haben (Semantik) und die vom Sender bzw. Empfänger der Information in bestimmter Weise inhaltlich interpretiert werden (Pragmatik). Biethahn, J. / Mucksch, H. / Ruf, W. 2004. Ganzheitliches Informationsmanagement - Band I: Grundlagen. München: Oldenbourg, 2004. 4-7s.

7 Pietsch, T. / Martiny, L. / Klotz, M. 2004. Strategisches Informationsmanagement – Bedeutung, Konzeption und Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2004. 18f.s.

8 Rüttler M. 1991. Information als strategischer Erfolgsfaktor Konzepte und Leitlinien für eine informationsorientierte Unternehmensführung. Berlin: Schmidt, 1991. 32s.

2.3 Die Beziehungen zwischen Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage

Eine Möglichkeit Informationen zu ermitteln bietet eine genaue Bedarfsanalyse an. Sich ändernde Umweltbedingungen machen es zudem zwingend notwendig, Analysen permanent durchzuführen, um sich gegebenenfalls an neue Situationen anzupassen. Aufwand und Nutzen der Bedarfsanalyse bzw. Informations-beschaffung sollte dabei im wirtschaftlichen Verhältnis stehen, ja sogar deckungsgleich sein. Dies würde jedoch einen optimalen Informationsstand ohne Lücken, bei gleichzeitiger Wirtschaftlichkeit, voraussetzen.[9]

Beachtenswert sind dabei die Aktualität der Informationen und deren Verarbeitung. So kommt es gerade bei manuellen Eingriffen zu zeitlichen Verzögerungen. Außerdem können Quantität und Qualität der Informationen nicht ausreichend sein, um sie für verwertbar zu halten. Gerade für die Lösung eines Problems sind somit Menge und Güte von Informationen ausschlaggebend.[10] Das Informationsangebot ist die Summe aller vorhandenen Informationen, die sowohl Unternehmensintern als auch -extern ermittelt werden. Besteht eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage, entsteht ein Informationsbedürfnis. Wenn somit eine Person, bspw. ein Mitglied der Unternehmensführung, einen Informationsbedarf hat, um eine Aufgabe in einer bestimmten Zeit zu erfüllen, wird dieser Bedarf in Art, Menge und Qualität definiert.

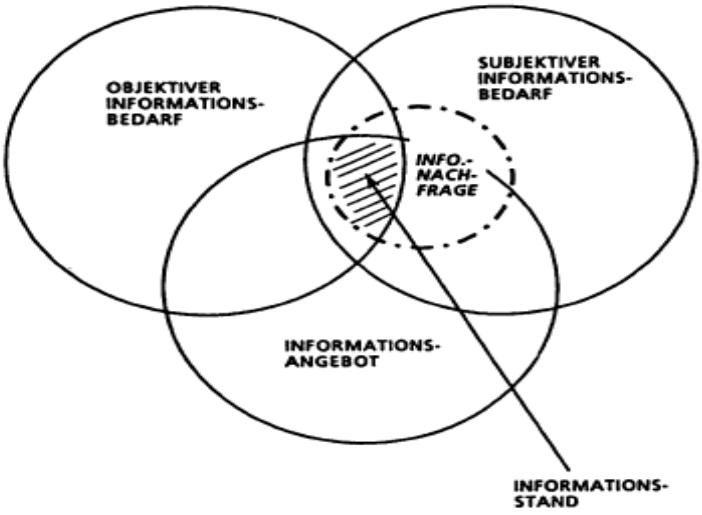
Der Bedarf an sich, ist zudem nur unzureichend bestimmbar, da die Person nicht genau weiß, wie viele Informationen zur Erfüllung einer Aufgabe notwendig sind. Letztendlich hängt es von der eigentlichen Aufgabenstellung bzw. von den gesetzten Zielen ab, wie groß der Informationsbedarf ist. So wird in objektiven und subjektiven Informationsbedarfen unterschieden. Dabei unterstützt eine genaue Bedarfsanalyse die Objektivität, also die Art und Menge an Informationen, die zur Aufgabenerfüllung benötigt werden. Dagegen geht der subjektive Bedarf von der subjektiven Einschätzung der Person aus, welche Informationen als

[9] Lix, B. 1995. MIS-Einführung – eine gemeinsame Herausforderung an Controlling und Informations-management. In Hilchert, R. / Moritz, M. 1995. in Hilchert, R. MIS- praktische Anwendung, Berlin, Heidelberg. 1995. 186s.

[10] Vgl. ebenda.

wesentlich erscheinen.[11] Die letztendlich nachgefragte Informationsmenge ist nur ein Teil des ursprünglich geäußerten Informationsbedarfs.

In der unteren Grafik[12] wird deutlich, dass nur dann eine tatsächliche Informationsversorgung stattfindet, wenn Informationsangebot und Informationsbedarf zusammentreffen bzw. eine Schnittmenge bilden. Diese Schnittmenge bildet den Informationsstand, der objektiv zur Aufgabenerfüllung notwendig ist.



1 Der Informationsstand

Nach Picot sollten sich somit subjektiver und objektiver Informationsbedarf annähern. Diese möglichst genaue Deckung setzt voraus, dass der Aufgabenträger die Option hat, seine Bedarfe zu äußern. Eine Möglichkeit dafür bietet die Methode der „Kritischen Erfolgs-faktoren“, auf die im nächsten Hauptkapitel eingegangen wird.[13] Die vorangegangenen Ausführungen lassen eine Interpretation des Begriffs Informationsmanagement wie folgt zu:

Das Management von Informationen bildet einen Orientierungsrahmen für die Informationsaktivitäten in einem Unternehmen unter Beachtung aller Informationsbedürfnisse

[11] Vgl. Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R. T. 1996. Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Gabler, 1996. 31ff.s.

[12] Quelle: J. / Mucksch, H. / Ruf, W. 2004. Ganzheitliches Informationsmanagement - Band I: Grundlagen. München: Oldenbourg, 2004. ISBN-1.3: 978-3486200201. 11s.

[13] Picot A. / Reichwald, R. / Wigand, R. T. 1996. Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management.106f.s.

der Unternehmensmitglieder. Daher wird in der Literatur das Informationsmanagement als "das Leitungshandeln (das Management) im Unternehmen in Bezug auf Information und Kommunikation" verstanden und umfasst "alle Führungsaufgaben, die sich mit Information und Kommunikation ... befassen".[14]

3 Gestaltungsmöglichkeiten eines Informationsmanagements

Für eine optimale Gestaltung des Informationsmanagements ist der richtige Methodeneinsatz entscheidend. So gibt es viele Ansätze zur strategischen Konzeption der Informationsinfrastruktur. Entscheidungskriterium für die Auswahl der nachfolgend dargestellten Methoden ist die Einschätzung, dass diese Methoden einen unmittelbaren Beitrag zur Wahrnehmung der Aufgaben eines Informationsmanagements leisten können.

3.1 Die Auswirkungen von Umweltfaktoren auf das Informationsmanagement

Der Schwerpunkt liegt oft in der Wettbewerbsfähigkeit, die durch ein Informationsmanagement gesichert oder sogar verbessert werden sollte. Nach Krcmar werden strategische Informationssysteme als Informationssysteme bezeichnet, die einen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen schaffen oder ein Zurückfallen in der Wettbewerbsfähigkeit verhindern.[15]

Um diesen Anspruch gerecht zu werden kann die Wettbewerbsfaktoren-Analyse nach Porter herangezogen werden.[16] So geben insbesondere Branchen und Wettbewerbsanalysen

---

[14] Heinrich L. J. / Lehner, F. 2005. Informationsmanagement. München: Oldenbourg, 2005. 7s. Fank ordnet das Informationsmanagement dem Management zu. „Informationsmanagement ist entsprechend der Managementlehre eine Querschnittsfunktion der betrieblichen Funktionen. Das heißt, dass Informationen aus allen betrieblichen Bereichen, wie z.B. Einkauf, Verkauf, Produktion und Logistik, eine wichtige Rolle spielen und diese auch untereinander verknüpft sein müssen. Informationsmanagement ist aufgrund dieser Betrachtungsweise ein Teilgebiet der Managementlehre. Fank, M. 2001. Einführung in das Informationsmanagement: Grundlagen – Methoden – Konzepte. München: Oldenbourg, 2001. 23f.s. Parnell J. 2006. Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. in: Management Decision. Vol. 44. 2006, No. 8, 1139ff.s.

[15] Vgl. Krcmar, H. 2003, Informationsmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Spring Verlag, 2003. 250s.

[16] Wettbewerb, Strategien und Vorteile sind der Fokus von Porter. Dabei durchquert die Informationstechnologie die Wertaktivitäten der Wertkette, um somit Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Vgl. Porter, M. E. 1999. Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1999. 63-76s.

Aufschluss über Alleinstellungsmerkmale und den daraus abgeleiteten Erfolg eines Unternehmens.[17]

Versucht man die Umweltfaktoren im Einzelnen zu betrachten, lassen sich fünf Aspekte herauskristallisieren, die Porter als Triebkräfte des Wettbewerbs bezeichnet:[18]

1. Mitbewerber innerhalb der Branche
2. Potenzielle neue Mitbewerber
3. Marktmacht der Lieferanten
4. Marktmacht der Abnehmer
5. Substitutionsprodukte, welche die eigenen Produkte überflüssig machen

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, alle Faktoren im Detail zu beschreiben, daher wird an dieser Stelle am Beispiel des 2. Faktors beschrieben, welche Bedeutung Umweltfaktoren auf die Informationsbereitstellung und deren Verarbeitung in geeignete Systeme haben.

Beispiel:
Der Eintritt potentieller neuer Wettbewerber in den Markt hängt im entscheidenden Maße von den Eintrittsbarrieren ab. Diese können unterschiedlichster Art sein, reduzieren sie sich doch in aller Regel auf den Faktor Kosten, also wie hoch sind die Kosten, um in einen Markt einzutreten.

Branchen, die hohe bzw. vielfältige informationstechnische Aufwendungen zur Abwicklung ihrer Geschäftsbeziehungen nutzen, haben gewöhnlich ebenso hohe Kosten für Ihre Informationstechnologie, wie Hard- und Software. So entstehen erhebliche finanzielle Bemühungen für einen potentiellen Neueinsteiger auf einen Markt, will er einen ausreichenden informationstechnischen Standard erreichen. Die Frage besteht zudem nicht nur in der Kostenhöhe, sondern auch in der Qualität der zu beschaffenden

[17] Vgl. Fank, M. 2001. Einführung in das Informationsmanagement: Grundlagen – Methoden – Konzepte. München: Oldenbourg, 2001. 107-108s.

[18] Vgl. Porter, M. E. 1999. Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1999. 31s. siehe dazu auch Rüttler, M. 1991. Information als strategischer Erfolgsfaktor Konzepte und Leitlinien für eine informationsorientierte Unternehmensführung. Berlin: Schmidt, 1991. 165s.

Informationstechnologie, die ebenfalls ein Mindestmaß an Güte haben sollte, wolle man wettbewerbsfähig sein.[19]

Informationstechnologien können somit einen erheblichen Einfluss auf neue Marktteilnehmer haben. Infolgedessen kommt es umso mehr auf die Weiterentwicklung von Informationssystemen für die etablierten Marktteilnehmer an, um den Markteintritt neuer Unternehmen zu erschweren. Da diese nur mit erheblichen finanziellen, personellen und zeitlichen Bemühungen eine wettbewerbsrelevante Chance haben,[20] auf den für sie relevanten Markt zu bestehen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Analyse des Unternehmensumfeldes eine zentrale Bedeutung für das Informationsmanagement hat. Die Analyseergebnisse sind daher systematisch in den Planungs- und Steuerungsprozess einzupflegen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Externe Faktoren nehmen einen erheblichen Einfluss auf mögliche Chancen und Risiken eines Unternehmens. Die systematische Situationsbestimmung der Umwelt bietet die Möglichkeit Indikatoren aufzuspüren, die wie schwache Signale auftreten, das heißt im Moment kaum noch erkennbare Veränderungen der Umwelt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass umfassende Informationen über Umweltfaktoren für die Umsetzung strategischer Entscheidungen unerlässlich sind.

Neben diesen Wettbewerbskräften lassen sich durch informationstechnische Anwendungen allerdings auch die innerbetrieblichen Wertschöpfungsaktivitäten und damit die Wertschöpfungskette des Unternehmens verändern.

3.2 Die Wertkettenanalyse

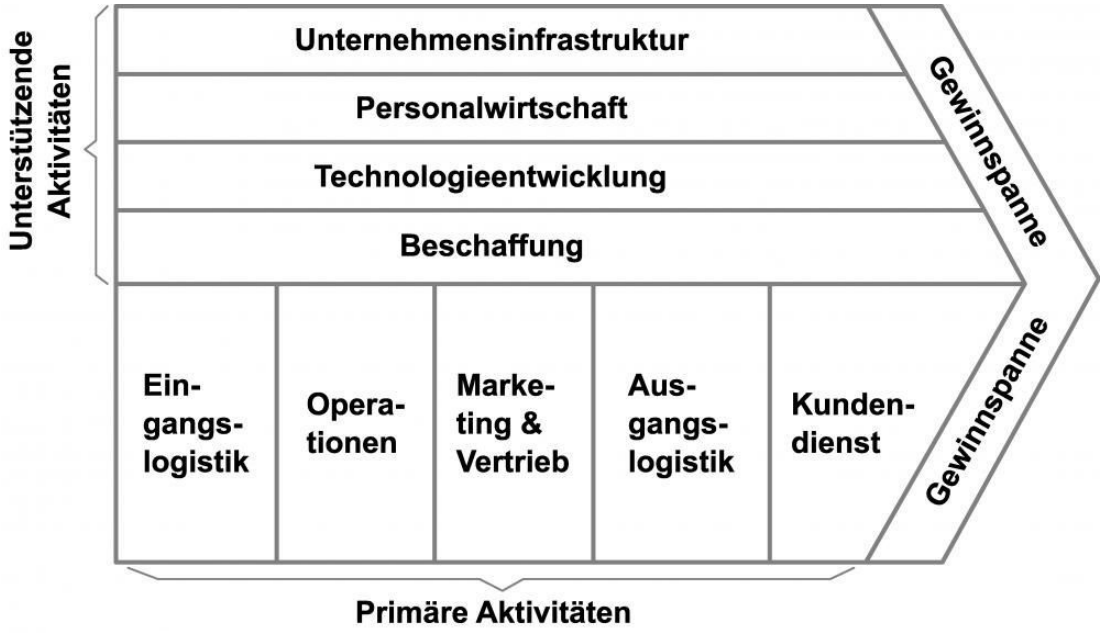
Die strategische Ausrichtung eines Informationssystems leistet gleichzeitig einen zukunftsorientierten Beitrag für die Unternehmensführung. Sie findet insbesondere in der

[19] Vgl. Bea F.X. / Haas, J. 2005. Strategisches Management. Hannover: Schlütersche, 2005. 86ff.s.

[20] Vgl. Porter, M. E. 1999. Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1999.31ff.s.

strategischen Planung ihre Anwendung und beachtet dabei speziell die Stärken und Schwächen der internen Wertschöpfungskette.

Im Wertkettenkonzept von Porter werden Unternehmensbereiche auf Verbesserungsmöglichkeiten analysiert. Die Gliederung erfolgt dabei in einzelne wertschöpfende Aktivitäten. Unterschieden wird hierbei in primäre und sekundäre Aktivitäten.[21]



2 Wertschöpfungskette des Unternehmens

Zu den primären Aktivitäten gehören: die Eingangslogistik, die Operationen, die Ausgangslogistik, das Marketing(Vertrieb) und der Kundendienst. Dagegen teilen sich die sekundären Aktivitäten in Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologie-entwicklung und Beschaffung auf.[22]

Die Wertkette bietet eine sehr gute Grundlage für das strategische Informationsmanagement, da jede einzelne oben aufgeführte Aktivität Informationen verwendet bzw. produziert.

[21] Vgl. Macharzina K. / Wolf, J. 2008. Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen - Konzepte - Methoden – Praxis. Wiesbaden: Gabler, 2008. 307s.

[22] Vgl. J. / Mucksch, H. / Ruf, W. 2004. Ganzheitliches Informationsmanagement - Band I: Grundlagen. München: Oldenbourg, 2004. 297ff.s.

Porter spricht hier auch von Verknüpfungen der Aktivitäten und führt weiter aus:

„Um Verknüpfungen nutzen zu können, sind in der Regel Informationen…. erforderlich, durch die Optimierung oder Koordinierung stattfinden können. Daher sind Informationssysteme für die wettbewerbsorientierte Nutzung von Verknüpfungen oft von entscheidender Bedeutung."[23] Die folgenden fünf Schritte zeigen die Einsatzfelder der Informationstechnologie (IT) zu Verbesserung der Wettbewerbssituation auf:[24]

1. *Einstufung der Informationsintensität von Unternehmensaktivitäten und von Produkten*

In diesem ersten Schritt werden Unternehmensprozesse als auch Produkte auf ihren Informationsgehalt überprüft.

2. *Bestimmung der Rolle der Informationsverarbeitung in der Branche*

Hierbei wird die Frage gestellt, welche Informationstechnologie die Kunden, die Lieferanten und der Wettbewerb verwenden.

3. *Identifizierung und Bewertung von Anwendungen, mit deren Hilfe Wettbewerbsvorteile erzielt werden*

Dieser Schritt dient der systematischen Untersuchung der Wertketten-Aktivitäten und deren Verknüpfung auf die Einsatzmöglichkeiten der IT. Kritisch zu prüfen sind insbesondere Aktivitäten, die hohe Kosten verursachen und die sich zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerber eignen.

4. *Identifizierung von neuen Geschäftszweigen, die mit Hilfe der Informationsverarbeitung aufgebaut werden können*

---

[23] Porter, M. E. 1999. Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1999. 76f.s.

[24] Vgl. Biethahn J. / Mucksch, H. / Ruf, W. 2004. Ganzheitliches Informationsmanagement - Band I: Grundlagen. München: Oldenbourg, 2004. 299ff.s.

Der Schritt 4 stellt zugleich die Frage nach den Einsatzmöglichkeiten von der IT. Hier gilt es zu untersuchen, inwieweit die IV:

- den Wettbewerb beeinflussen kann
- neue Marktsegmente erreicht werden können
- Beziehungen zwischen Branchen ausnutzen kann
- bestehende Märkte einengen kann
- den Wert des Produktes steigern kann
- neue Geschäftsfelder erschlossen werden können

5. *Formulieren eines Aktionsplanes*

Zum Abschluss werden die oben genannten Schritte in einem Aktionsplan exakt beschrieben und nach Prioritäten geordnet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Wertkettenanalyse eine Verbindung zwischen strategisch attraktiven Applikationen und den Unternehmensstrategien ermöglicht. Die gesamte Organisation wird dabei unter Wettbewerbsgesichtspunkten analysiert und ausgerichtet. Einen Schwachpunkt findet man in den zum größten Teil qualitativen Aussagen. Dennoch handelt es sich hierbei nach Meinung des Verfassers um ein effektives und effizientes Instrumentarium für die Gestaltung eines strategischen Informationsmanagements.

3.3 Die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren

Das Verfahren der kritischen Erfolgsfaktoren basiert auf der Annahme, dass für eine erfolgreiche strategische Unternehmensführung nur wenige Erfolgsfaktoren über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Ein kritischer Erfolgsfaktor ist ein Zielkriterium, welches einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens bzw. der Informationsstruktur hat. Dazu zählen Branchenzugehörigkeit, Unternehmensziele und -strategien, Unternehmensfaktoren sowie organisationsinterne Faktoren.[25]

[25] Vgl. Biethahn, J. / Mucksch, H. / Ruf, W. 2004. Ganzheitliches Informationsmanagement - Band I: Grundlagen. München: Oldenbourg, 2004.303s.

Bei dem Gebrauch kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) werden zwei wichtige Aspekte analysiert[26]:

1. Welchen Informationsbedarf haben Führungskräfte, den diese zur Beeinflussung der KEF's benötigen?
2. Die Erfolgsbewertung des Informationsmanagements bzw. -systems

Aus den ermittelten Bedarfen werden nur die relevanten Informationen verarbeitet, um daraufhin Handlungsschwerpunkte abzuleiten.[27] Dabei sind die vier Schlüsselbereiche - 1. Service, 2. Kommunikation, 3. Personal und 4. die Positionierung der Informations-Service-Funktion im Unternehmen - für das Informationsmanagement als kritische Erfolgsfaktoren in der oben genannten Studie ermittelt worden. Für die Vorgehensweise bei der Erfolgsfaktorenanalyse sind folgende Schritte vorzunehmen[28]:

1. Ableitung von Erfolgskriterien zur Beurteilung der KEF
2. Ermittlung von Messkriterien für jedes Erfolgskriterium
3. Klassifizierung der Erfolgskriterien in vier Bereiche
4. Berechnung der Leistungsdifferenzen
5. Bestimmung von Prioritäten

Je komplexer die Aufgaben im Führungsbereich sind, umso wertvoller ist die oben beschriebene Methode. Der größte Vorteil besteht darin, dass die Methode direkt an die Führungsebene ansetzt, die wiederum bei Bedarf eine Diskussion über erfolgsverbessernde Maßnahmen einleitet.[29] Kritisch ist dabei die induktive Vorgehensweise, da sie weitestgehend von der Qualifikation der befragten Personen abhängig ist. Außerdem können durch das Reduzieren auf nur bestimmte Indikatoren wesentliche Informationen verloren gehen.

---

[26] Vgl. ebenda.

[27] Vgl. a.a.O.

[28] Siehe weiter zur Vorgehensweise bei der Erfolgsfaktorenanalyse Biethahn, J. / Mucksch, H. / Ruf, W. 2004. Ganzheitliches Informationsmanagement - Band I: Grundlagen. München: Oldenbourg, 2004.304ff.s.

[29] Heinrich, L. J. / Lehner, F. 2005. Informationsmanagement. München: Oldenbourg, 2005. 333ff.s.

Die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren bietet zudem eine Basis, um das Frühwarnsystem nach Ansoff[30] entwickeln zu können, welches im Folgenden dargestellt wird.

3.4 Das Konzept der Schwachen Signale

Frühwarnsysteme, wie das Konzept der „Schwachen Signale" tragen im Wesentlichen zur strategischen Kontinuität bei und generieren bereits im Frühstadium passende Handlungsalternativen. Dabei können tiefgreifende Wandlungen der Unternehmensumwelt bereits früh durch schwache Signale erkannt werden. Der Ansatz strebt an, Überraschungen und Diskontinuitäten in der Unternehmensführung zu vermeiden und sich frühzeitig auf Veränderungen einzustellen. Das System fungiert wie ein Radar, das erst ohne Struktur die Informationen ortet. Erst darauffolgend werden die Signale auf mögliche Kausalitäten untersucht und gefiltert. Dieses Frühaufklärungssystem stellt ein gesamtunternehmensbezogenes Informationssystem dar. Es dient zur frühzeitigen Erkennung von gravierenden Abweichungen und hat den Ansatz nachhaltig Parameterveränderungen des Unternehmensumfeldes zu prognostizieren sowie geeignet Handlungsalternativen zu beurteilen.[31]

Ein wichtiges Merkmal schwacher Signale liegt in ihrer qualitativen Natur. Daher sind sie auch oftmals unklar, unvollkommen, manchmal sogar abstrus. So weiß man nicht genau, ob es sich um konkrete Risiken oder Chancen handelt, wenn schwache Signale auftreten.[32] Die Beispiele sind vielfältiger Art. So können ein starker Kundenschwund, Einbruch der Absatzzahlen aber auch Gesetzesänderungen in der Rechtsprechung schwache Signale sein.[33]

Der Erfolg mit dem Einsatz eines Frühwarnsystems auf Basis der schwachen Signale hängt stark von der Erfahrung der Führungskraft ab, die mit diesem System arbeitet. Defizite in dem Erkennen von schwachen Signalen führen dazu, dass nicht alle Diskontinuitäten rechtzeitig erkannt werden können. Hier kommt es zum einen insbesondere auf eine gewisse Sensibilität

---

30 Ansoff, I. / Kirsch, W. / Rovenat, P. 1981. Unschärfenpositionierung in der strategischen Portfolioanalyse. In Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 10-1981. S5 sowie 963f.s.

31 Reichmann, Th. 1997. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. München: Vahlen, 1997. 513ff.s.

32 Vgl. Dörner, D. / Horvath, P. / Kagermann, H. 2000. Praxis des Risikomanagements. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2000. 86s.

33 Vgl. ebenda.

der Führungskraft an, gezielt über strategische Handlungsalternativen nachzudenken, zum anderen sollte aber eine Überreaktion des Managements vermieden werden.[34]

Die Gefahr besteht somit in der Unschärfe, die der Unternehmensführung einen hohen Spielraum zur Auslegung bzw. Interpretation schwacher Signale überlässt.

[34] Bea, F.X. / Haas, J. 2005. Strategisches Management. Hannover: Schlütersche, 2005. 286s.

4 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurden ausgewählte Methoden aufgezeigt, die einen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltungsmöglichkeiten eines Informationsmanagements haben.

Schnelle und aussagefähige Informationen leisten in der heutigen kurzlebigen Informationswelt einen großen Beitrag für Führungskräfte, um rechtzeitig Entscheidungen zu treffen. Wichtig ist jedoch nicht nur die Information selbst, sondern vor allem ihre korrekte Verarbeitung bzw. Interpretation. Somit ist eine Datenflut von Informationen unterstützt durch Informationstechnologien nicht zielführend, vielmehr nutzlos, wenn nicht sogar irreführend. Daher müssen Daten erst richtig auf ein individuelles Ziel gefiltert, sortiert und interpretiert werden. Erst dann sind sie potentielle Informationen und nutzbringend einsetzbar.

Die Vielfalt der Methoden zur Unterstützung des Managements beweisen, welche Bedeutung sie im Führungsprozess haben. Dafür muss es gelingen, ein adäquates Angebot an Informationen bereitzustellen. Die wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung sind, strategische Entscheidungen zu treffen, zu steuern und zu kontrollieren. Informationen sollten dementsprechend ein sinnvolles Maß haben und sich zudem auf die Hauptaufgaben der Unternehmensführung konzentrieren.

Der Erfolg eines Unternehmens wird in hohem Maße durch den Faktor Information beherrscht. Der Einsatz von Informationen und deren Interpretation zielt letztendlich darauf ab, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Um es mit den Worten Sören Kierkegaards zu formulieren: Die vergangenheitsbezogene Unternehmensentwicklung kann nur zurückblickend verstanden werden. Es muss aber in der Unternehmensführung vorausschauend geplant werden! Dies kann nur durch eine auf die Unternehmensziele individuell konzipierte Informationsverarbeitung gelingen.[35]

[35] „Das Leben kann nur zurückblickend verstanden werden. Es muss aber vorausschauend gelebt werden. “Sören Kierkegaard (Dänischer Philosoph; 1813-1855)

Literaturverzeichnis

Ansoff, I. / Kirsch, W. / Rovenat, 1981. P. Unschärfenpositionierung in der strategischen Portfolioanalyse. In Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 10.1981.

Bea, F.X. / Haas, J. 2005. Strategisches Management. Hannover: Schlütersche, 2005. ISBN: 978-3899931587.

Biethahn, J. / Mucksch, H. / Ruf, W. 2004. Ganzheitliches Informationsmanagement - Band I: Grundlagen. München: Oldenbourg, 2004. ISBN-1.3: 978-3486200201.

Dörner, D. / Horvath, P. / Kagermann, H. 2000. Praxis des Risikomanagements. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2000. ISBN: 978-3791014524

Fank, M. 2001. Einführung in das Informationsmanagement: Grundlagen – Methoden – Konzepte. München: Oldenbourg, 2001. ISBN: 978-3486233728.

Heinrich, L. J. / Lehner, F. 2005. Informationsmanagement. München: Oldenbourg , 2005. ISBN: 978-3486577723.

Krcmar, H. 2003, Informationsmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Spring Verlag, 2003. ISBN: 978-3540230151.

Lix, B. 1995. MIS-Einführung – eine gemeinsame Herausforderung an Controlling und Informations-management. In Hilchert, R. / Moritz, M. 1995. in Hilchert, R. MIS- praktische Anwendung, Berlin, Heidelberg. 1995. 186s.

Macharzina, K. / Wolf, J. 2008. Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen - Konzepte - Methoden – Praxis. Wiesbaden: Gabler, 2008. ISBN: 978-3834911193.

Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R. T. 1996. Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Gabler, 1996. ISBN: 978-3409122146.

Pietsch, T. / Martiny, L. / Klotz, M. 2004. Strategisches Informationsmanagement – Bedeutung, Konzeption und Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2004. ISBN: 978-3503060863.

Porter, M. E. 1999. Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1999. ISBN: 978-3593361789.

Reichmann, Th. 1997. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. München: Vahlen, 1997. ISBN: 978-3800619252.

Rüttler, M. 1991. Information als strategischer Erfolgsfaktor Konzepte und Leitlinien für eine informationsorientierte Unternehmensführung. Berlin: Schmidt, 1991. ISBN: 978-3503032716.

Süß, St. / Kleiner, M. 2008: Dissemination of diversity management in Germany- A new institutionalist approach, in: European Management Journal 26. 2008.

ITIL – INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY
ITIL – KNIŽNICA INFRAŠTRUKTÚRY INFORMAČNÝCH TECHNOLÓGIÍ

Miloš Bodiš[1]

KEY WORDS
ITIL, ITSM, Process Management, Information Technology Management, Service Management, RfC – Request for Change, SLA – Service Level Agreement

JEL Klasifikácia M15

ABSTRACT

ITIL is a set of publications describing the model of best practices for the management of IT services based on process management. The concept is quite extensive, very detailed, containing recommendations on how to implement the process, what to avoid, where errors occur frequently, and so on. Also, according to their own library of ITIL publications, a lot of areas, which describes, for the practitioners are not something radically new or unknown. Some of the activities and principles that are now implemented in many enterprises may be rules and principles of ITIL are quite similar. One of the main benefits of the existence of this library is that all the practical experience summed up in one coherent and consistent whole. In view of ITIL is the IT department in an enterprise service provider business unit to any other business unit provides its IT services. The most sophisticated part of the area of supply and support services. This narrowing of ITIL image commonly referred to as IT Service Management (ITSM).

ÚVOD

ITIL je množina publikácií popisujúcich model najlepších praktík (best practices) pre správu IT služieb založený na procesnom riadení. Celý koncept je pomerne rozsiahly, veľmi podrobný, obsahujúci odporúčania ako procesy implementovať, čomu sa vyhnúť, kde vznikajú časté chyby a podobne. Aj podľa samotných publikácii z knižnice ITIL [1] [2], veľa oblastí, ktoré opisuje, nepredstavuje pre ľudí z praxe niečo zásadne nové či neznáme. Niektoré aktivity a princípy, ktoré sú v súčasnosti už v mnohých podnikoch implementované, môžu byť zásadám a princípom ITIL dosť podobné. Jedným z hlavných prínosov existencie tejto knižnice je v tom, že všetky tieto skúsenosti z praxe zhrňuje do jedného uceleného a konzistentného celku. Z pohľadu ITIL predstavuje IT oddelenie v podniku poskytovateľa služieb, obchodný útvar, ktorý všetkým ostatným obchodným útvarom poskytuje svoje IT služby. Najviac prepracovanou časťou je oblasť dodávky a podpory služieb. Toto zúženie záberu ITIL sa bežne označuje ako IT Service Management (ďalej len ITSM).

HISTÓRIA ITIL

ITIL vznikol v polovici osemdesiatych rokov, ako reakcia na nový špecifický problém, a to stále narastajúcu závislosť obchodu na informačných a telekomunikačných technológiách a z toho vyplývajúci rast požiadaviek na kvalitu IT služieb. Pôvodne vznikal,

[1] Ing. Mgr. Miloš Bodiš, milos.bodis@euba.sk, školiteľ: doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., Katedra informačného manažmentu, FPM, EU.

ako snaha britskej agentúry CCTA (Central Computer and Telecommunication Agency) o štandard podobný ISO 9000, ale zameraný na poskytovanie služieb.
● ITIL V1.0 obsahoval 46 publikácií vydaných v rokoch 1984-1995, zahrňujúcich najlepšie skúsenosti z oblasti riadenia IT služieb a infraštruktúry pre potreby britských vládnych úradov a podnikateľských subjektov dodávajúcich IT služby vláde.
● Začiatkom 90. rokov vzniká itSMF (IT Service Management Forum) a stáva sa medzinárodnou komunitou profesionálov a odbornej verejnosti z oblasti ITSM a ITIL.
● Na prelome storočia vzniká OGC (Office of Government Commerce) zlúčením troch vládnych agentúr Veľkej Británie vrátane CCTA. OGC sa tak stala hlavnou autoritou pre vydávanie reedícií a ďalších publikácií ITIL.
● V roku 2001 už pod hlavičkou OGC vychádza verzia 2, ktorá znamenala zredukovanie pôvodného rozsahu a začlenenie ďalších predtým samostatných kníh do súčasnej verzie ITIL Service Support a ITIL Service Delivery. Jednotlivé publikácie ITIL v2 boli vydávané v rozpätí rokov 1999 – 2006.

CHARAKTERISTICKÉ ČRTY

ITIL je zákaznícky orientovaný prístup s jasnou terminológiou a z toho dôvodu sa niektoré termíny neprekladajú do iných jazykov a v praxi sa používajú výhradne ich anglické názvy. Je platformovo nezávislý a verejne dostupný vo forme rozsiahlej množiny publikácií, ktorá sa neustále rozvíja v súlade s najnovšou praxou. Zákaznícky orientovaný prístup vyplýva priamo z podstaty ITSM, kde sú všetky procesy navrhované s ohľadom na zákazníka. Aby úkon v procese nebol nadbytočný musí prinášať určitú pridanú hodnotu práve pre zákazníka. Jednoznačná terminológia by sa mohla zdať ako nie príliš významnou charakteristikou tejto knižnice, ale len do momentu, kedy musíme v praxi riešiť nedorozumenia plynúce z nezrovnalostí v používaní či výklade niektorých termínov medzi dodávateľom a zákazníkom [3]. Rámec procesov ITSM podľa ITIL sa v svojej podstate neobmedzuje len na IT oblasť. Podľa autorov ho možno použiť na návrh procesov v akejkoľvek firme ktorá poskytuje služby. K rýchlemu rozšíreniu ITIL prispieva aj voľne dostupná knižnica umožňujúca komukoľvek publikácie zakúpiť a procesy vo svojom podniku implementovať bez potreby akejkoľvek ďalšej licencie. Formálne deklarované ciele ITIL sú [3]:
● zvýšenie kvality,
● zníženie nákladov,
● zlepšenie dostupnosti,
● vyladenie kapacity,
● zvýšenie výkonu,
● optimalizácia využitia zdrojov,
● vysoká škálovateľnosť.

ITIL a podobné iniciatívy sú založené na práci W. Edwardsa Deminga [4], známeho ako „otca riadenia kvality“, podľa ktorého je možné dosiahnuť zvyšovanie kvality produktov či služieb pomocou neustáleho cyklu PDCA („Plan-Do-Check-Act”):
● Plánovanie (Plan) – návrh alebo revízia komponentov k zlepšeniu. Z pohľadu ITIL zahŕňa stanovenie politiky manažmentu služieb, rozsah ITSM, stanovenie procesov ITSM, identifikovanie cieľov a metrík v ITSM a plán implementácie ITSM.
● Realizácia (Do) – implementácia plánov. Z pohľadu ITIL zahŕňa implementáciu ITSM, zabezpečenie zdrojov pre implementáciu ITSM, definovanie rolí a zodpovedností a riadenie služieb v ITSM.

● Kontrola (Check) – kontrola toho či realizácia plánov viedla k požadovanému výsledku. Z pohľadu ITIL zahŕňa pravidelné kontroly a testy cieľov ITSM, monitorovanie a meranie procesov služieb, interné audity ITSM, stanovenie analýz a trendov.
● Konanie (Act) – modifikácia plánov na základe výsledkov kontroly. Z pohľadu ITIL zahŕňa riadenie nezhôd, zavádzanie náprav a preventívnych opatrení, identifikáciu možných zlepšení ITSM.

Týmto cyklom prechádza každý proces. Proces je logický sled úloh transformujúcich určitý vstup na určitý výstup, pričom plnenie jednotlivých úloh v procese sa zaisťuje s jasne definovanými zodpovednosťami. Celý proces je riadený, monitorovaný, meraný, vyhodnocovaný a neustále zdokonaľovaný, čo je zodpovednosť vlastníka procesu.

ITIL VERZUS COBIT

ITIL sa zaoberá procesmi riadenia ICT služieb, čiže riadením ICT oddelenia spoločnosti z pozície jeho CIO (Chief Information Officer). Na rozdiel od prístupu CobiT, ktorý sa zaoberá ICT z pohľadu vrcholového manažmentu (tzv. ICT Governance). Pochopiteľne pre to má CobiT širší záber ako ITIL. ITIL a CobiT sa môžu navzájom vhodne dopĺňať. Procesy ITSM môžu byť implementované podľa ITIL, to sú taktické a operatívne prevádzkové procesy a strategické riadenie môže byť implementované práve prostredníctvom CobiT [5]. ITIL je s procesmi podľa CobiT kompatibilný, jednotlivé procesy i čiastkové kontrolné ciele CobiT je možné prehľadne namapovať na jednotlivé procesy, resp. aktivity ITIL [6]. Jeden z podstatných rozdielov medzi CobiT a ITIL je v tom, že CobiT nevzišiel z praxe, ale je dielom niekoľkých profesionálnych audítorských spoločností, čomu odpovedá aj použitý jazyk v jeho publikáciách. Procesy CobiT môžu byť pre ľudí z ICT praxe podstatne menej zrozumiteľné a čitateľné ako procesy definované v ITIL, takže ich implementácia môže byť pre nich o to náročnejšia. Výhodou CobiT však je, že jeho publikácie sú voľne dostupné k stiahnutiu na internete.

FILOZOFIA ITIL VERSION 2

Funkcia IT oddelenia ako interného poskytovateľa IT služieb pre ostatné oddelenia spočíva na IT infraštruktúre, za ktorou sa neskrýva len hardvér, softvér, telekomunikačná technika, ale aj procedúry, dokumentácia a potrebné schopnosti k zabezpečovaniu podpory pre IT služby [7] [8]. Pod pojmom IT Service Management tak rozumieme celkové riadenie IT služieb a tiež manažmentu IT infraštruktúry [1]. Vďaka otvorenému nelicencovanému prístupu a rýchlemu medzinárodnému rozšíreniu štandardu, vzniklo v konkurenčnom prostredí viacero druhov komerčných podporných produktov. Od softvérových nástrojov, ďalších publikácií, školení, poradenstva až po obchodné združenia.

Kvalifikačná schéma ITIL Version 2

Certifikačné autority ako EXIN (Examination Institute For Information Science) či ISEB (Information Systems Examination Board) poskytujú tri typy certifikátov [9] [10]:
● Foundation Certificate In IT Service Management – základný certifikát, ktorého držiteľ musí preukázať základnú znalosť ITIL princípov, terminológie, rozumieť ako pracuje Zákaznícke centrum („Service Desk“), ovládať 10 základných procesov, ich vzťahy a rozhrania s ostatnými obchodnými procesmi.
● Practitioner Certificate In IT Service Management – držiteľ musí preukázať dôkladnú znalosť aplikácie a implementácie ITIL procesov.
● Manager's Certificate In IT Service Management – najvyšší a najnáročnejší certifikát. Držiteľ dokonale rozumie riadeniu funkcie Zákazníckeho centra, desiatich základných disciplín ITSM a ich vzájomným vzťahom a rozhraniam.

Rámcový model ITIL v2

ITIL obsahuje 8 základných zväzkov, každá oblasť predstavuje jeden modul, ktorému sa venuje daná ITIL publikácia. Prehľad základných publikácii:

● Dodávka služieb (Service Delivery) – popisuje procesy potrebné pre plánovanie a dodávku IT služieb v požadovanej kvalite a zameriava sa na dlhodobejšie procesy spojené s neustálym zlepšovaním kvality dodávaných služieb. Obsahuje nasledovné procesy:

○ Manažment dostupnosti (Availability Management) – má za cieľ optimalizovať schopnosť a kapacitu IT infraštruktúry tak, aby výsledkom bolo nepretržité a finančne efektívne poskytovanie služby na danej úrovni kvality.

○ Manažment kapacít (Capacity Management) – umožňuje organizácii riadiť zdroje v krízových situáciách a predvídať potreby budúceho zvyšovania kapacity. Opisuje procedúry potrebné pre plánovanie, implementáciu a činnosť tohto procesu.

○ Manažment kontinuity IT služieb (IT Service Continuity Management) – popisuje zabezpečenie a riadenie schopnosti organizácie poskytovať IT služby na dopredu definovanej úrovni aj počas veľkého výpadku IT systémov alebo aplikácii.

○ Manažment úrovne služieb (Service Level Management) – cieľom je udržať a ďalej zlepšovať kvalitu IT služieb prostredníctvom trvalého cyklu: odsúhlasiť, monitorovať a vykazovať výsledky výkonov súvisiacich s poskytovanými IT službami. Proces definujúci obchodný vzťah medzi poskytovateľom IT služby a zákazníkom.

○ Manažment financií pre IT služby (Financial Management for IT Service) – pokrýva dohľad nad finančnými zdrojmi použitými na poskytovanie IT služieb. Základné aktivity pozostávajú z porozumenia a účtovania nákladov za realizovanie každej IT služby alebo každej obchodnej jednotky a prognózy budúcich nákladov vo finančnom pláne IT.

● Podpora služieb (Service Support) – pokrýva procesy spojené s každodennými aktivitami podpory a údržby potrebnými pri poskytovaní IT služieb. Obsahuje nasledovné funkcie a procesy:

○ Funkcia Zákaznícke centrum (Service Desk) – predstavuje pre používateľa IT služby centrálny bod kontaktu a komunikácie s poskytovateľom tejto služby. Publikácia Podpora služieb obsahuje rady o jeho vytvorení a jeho činnostiach a odporúčania, ako z neho vytvoriť účinný komunikačný kanál medzi používateľmi a poskytovateľom IT služieb.

○ Manažment incidentov (Incident Managemet) – je proces, ktorý má za cieľ obnoviť normálne fungovanie služby tak rýchlo, ako je len možné a minimalizovať tak nepriaznivý dopad na chod spoločnosti.

○ Manažment problémov (Problem Management) – je proces, ktorý má za úlohu diagnostikovať príčiny vzniku incidentov identifikovaných funkciou Zákazníckeho centra. Snaží sa opraviť chyby a problémy v IT infraštruktúre a plní aktívnu prevenciu vzniku problémov.

○ Manažment zmien (Change Management) – proces zabezpečujúci štandardizáciu metód a procedúr na účinné a okamžité ošetrenie všetkých potrebných zmien a na minimalizáciu dopadov incidentov počas zmeny na kvalitu služieb.

○ Manažment vydaní (Release Management) – plánuje a riadi zdroje a všetky aspekty, technické aj netechnické, potrebné na kompletizáciu a úspešnú distribúciu vydania či verzie (release) produktu alebo služby zákazníkovi.

○ Manažment konfigurácií (Configuration Management) – poskytuje logický model infraštruktúry alebo služieb prostredníctvom identifikácie, kontroly, merania a verifikácie existujúcich konfiguračných položiek.

● Manažment infraštruktúry ICT (ICT Infrastructure Management) – popisuje všetky hľadiská riadenia ICT infraštruktúry od identifikácie obchodných požiadaviek až po testovanie, inštaláciu, rozšírenia a optimalizáciu jednotlivých komponentov ICT a IT služieb.

● Plánovanie implementácie Manažmentu služieb (Planing to Implement Service Management) – zameriava sa na problémy a úlohy spojené s plánovaním, zavedením a zlepšovaním procesov manažmentu služieb v organizácií.
● Manažment aplikácií (Application Management) – pokrýva celý životný cyklus aplikácie od počiatočnej požiadavky až po vyradenie. Zdôrazňuje potrebu úzkeho súladu obchodných stratégií so stratégiami a projektmi IT v celom životnom cykle aplikácie.
● Obchodná perspektíva (The Business Perspective) – poskytuje IT personálu návod, ako prispieť k obchodným cieľom a ako ich služby môžu byť lepšie prispôsobené a využité pre maximalizovanie ich príspevku.
● Manažment bezpečnosti (Security Management) – popisuje proces plánovania a riadenia na definovanej úrovni bezpečnosti informácií a IT služieb vrátane reakcií na bezpečnostné incidenty.
● Riadenie softvérových aktív (Software Asset Management) – doplňujúci blok, popisuje infraštruktúru a procesy potrebné pre efektívnu správu, kontrolu a ochranu softvérových aktív v organizácií vo všetkých fázach ich životného cyklu.

Oficiálne výhrady OGC voči ITIL Vesion 2

Oficiálne výhrady a dôvody potreby aktualizácie súčasnej verzie ITIL zistené prieskumom vykonaným OGC sú uvedené v dokumente: ITIL Refresh: Result of public consultations. OGC [11]. Najzávažnejšími sa zdajú byť tieto:
● Súčasné publikácie (najmä Dodávka Služieb, Riadenie aplikácií, Riadenie infraštruktúry ICT) príliš slabo popisujú spôsob implementácie. ITIL tak nie je jednoduché podľa nich implementovať. ITIL v2 sa na rozdiel od verzie 1.0 stala súhrnom najlepšej praxe a odporúčaní, nie metodikov. Vznikla tiež požiadavka na vyššiu formu normatívnosti.
● ITIL nemá presne definované metriky a spôsoby zabezpečujúce zlepšovanie procesov či spôsoby, ako určovať vyspelosť procesov v organizáciach. Na rozdiel od CobiT, ktorý striktne používa CMM [12] sa ITIL odkazuje na niektoré kvalitatívne štandardy len v prílohách.
● ITIL nedostatočne pokrýva oblasť zaoberajúcu sa dodávateľmi a rôznymi druhmi „sourcing“ (Outsourcing je v ITIL v2 spomínaný len okrajovo u Service Desk a procesoch Manažmentu zmien v publikácii Service Support). Napríklad v CobiT existujú separátne procesy, ako Managing third party services, Acquire and maintain application SW alebo Acquire and maintain tachnology infrastructure [12].
● ITIL nevyhovujúco mapuje IT procesy na podnikové procesy a nedostatočne pokrýva životný cyklus služby od jej návrhu až po ukončenie. V mnohých prípadoch sa však ITIL odkazuje na podnikové procesy. Napríklad IT Service Continuity Management sa odkazuje na Business Continuity Management, Configuration Management spomína Asset Management a podobne.
● ITIL v2 neobsahuje mapovanie procesných rolí na konkrétne organizačné štruktúry podnikov ani neposkytuje návod na ich prípadnú optimalizáciu.
● Jedným z podstatných problémov pri rozhodnutí osvojiť a implementovať zásady ITIL je vyčíslenie návratnosti investícii, ROI (Return Of Investment) do oblasti ITSM.
● Eliminácia publikácii, ktoré nezapadajú do rámca ITIL. V dotazníku spoločnosti OGC [13] respondenti napríklad uviedli aj nasledovné možnosti zlepšení, ktoré by už verzia 3 mala pokrývať:
● ITIL implicitne neobsahuje presné väzby na ďalšie štandardy, ako sú CMMI (Capability Maturity Model Integration), CobiT (Control Objectives for Information and related Technology), SixSigma či eTOM (Enhanced Telecom Operations Map).

● V prieskume sa s vysokým hodnotením priority objavili aj požiadavky na zahrnutie kultúrnych odlišností, prípadových štúdii, šablón a doporučení pre „rýchle víťazstvá“ (Quick wins) a podobne.
● Škálovateľnosť ITIL vyplývajúca z konceptu „one size fits all“, je v takom rozsahu naďalej neudržateľná.

ITIL VERSION 3

Celkový plán projektu a rozsah verzie 3 bol určený dokumentom: ITIL Refresh: Scope and development plan. OGC [13]. Organizácia OGC tiež priebežne vydávala informácie o pokračovaní prác a zmenách v ITIL v3 [14]. V júni 2006 sa OGC prostredníctvom projektu CAR10 (Commercial Activity Recompetition) vzdala určitej časti kontroly nad ITIL v3. OGC tak zastrešuje ITIL v3 len formálne. Zodpovednosť za vedenie projektu a publikácie prebrala britská TSO (The Stationery Office) a oficiálnou akreditačnou spoločnosťou sa stala APM Group Ltd. Pri verzii 2 bola celá organizácia na OGC a tvorba a revízie publikácií boli organizované na dobrovoľnom základe, čo viedlo k dlhým oneskoreniam. 30. mája 2007 bolo oficiálne vydaných päť publikácií tvoriacich jadro novej verzie ITIL Version 3, ktorú na Slovensku predstavil CEO itSMF UK & International (1999-2006) Aidan Lawes, ktorý prišiel na pozvanie itSMF Slovensko na konferenciu Možnosti riadenia IT služieb, ktorá sa konala v Bratislave 7. júna 2007 [15]. Oficiálna podpora pre verziu 2 pokračovala súbežne s verziou 3 ešte ďalšie 2 roky.

Architektúra ITIL v3

Celá knižnica sa bude skladať z troch oddelených častí:
● Kľúčové publikácie tvoriace jadro, tvoria vnútorný kruh a pokrývajú jednotlivé časti životného cyklu služby.
● Doplnkové publikácie tvoriace nadstavbu nad jadrom, popisujúce špecifiká ITIL v závislosti od konkrétnej oblasti, prostredia či situácie. Tvoria obvod celého „kolesa“.
● Dokumentácia na webe, ktorú budú tvoriť doplnkové dynamické zdroje ako procesné mapy, šablóny, dokumenty typu „White paper“ či prípadové štúdie.

Jadro verzie 2, ktoré je v najrozšírenejších publikáciách Dodávka služieb a Podpora služieb zostalo zachované aj vo verzii 3, i keď bolo rozdelené do nových publikácii. Kľúčové publikácie tvoriace jadro [15] [17], tvoria vnútorný kruh a pokrývajú jednotlivé časti životného cyklu služby. Obvodom a akýmsi „nárazníkom“ tohoto kruhu sú doplnkové publikácie a dokumentácia na webe. Prostredníctvom nich sú napríklad priblížené napojenia na iné metódy, štandardy či rámce ale sú to aj rôzne prípadové štúdie, šablóny a podobne. Prehľad základnými publikáciami:
● Stratégia služby (Service Strategy) – stratégia a plánovanie v manažmente služieb.
● Návrh služby (Service Design) – procesy, metódy a modely manažmentu služieb.
● Premeny služby (Service Transition) – zameriava sa na plánovanie a riadenie zdrojov pre úspešné zavedenie nových alebo zmenených služieb do produkcie.
● Prevádzka služby (Service Operation) – prepracovaný manažment incidentov a manažment problémov, skúsenosti z prevádzkovej činnosti na koncovej úrovni.
● Neustále zlepšovanie služby (Continual Service Improvement) – meranie a kontrola.

Kvalifikačná schéma ITIL Version 3

Nová certifikačná schéma je podrobne popísaná v dokumente: V3 Qualifications Scheme. [18] a vo svojej prezentácii sa jej dotkol aj p. Aidan Lawes [15]. Ako základný certifikát pre ITIL v3 zostala úroveň Foundation, podobne ako vo verzii 2, je však so širším záberom a ušetrený niektorých detailov. Ďalšiu úroveň tvoria moduly životného cyklu služby (Service Lifecycle Modules), ktoré reprezentujú jednotlivé publikácie nového jadra

a kvalifikačné moduly služby (Service Capability Modules), ktoré predstavujú nasledovné bloky:

- OSA (Operational Support and Analysis) – prevádzková podpora a analýza.
- PPO (Planning, Protection and Optimization) – plánovanie, ochrana a optimalizácia.
- RCV (Release, Control and Validation) – vydanie, kontrola a validácia.
- SOA (Service Offerings and Agreements) – ponuka služieb a zmluvy.

Každý z blokov obsahuje skupiny procesov a rolí z oblasti ITIL ITSM. Certifikáciu zo spomenutých dvoch modulov kompletizuje „Managing Across the Lifecycle“ so zameraním na vedomosti vyžadované pre implementáciu a riadenie nevyhnutných procesov spojených s používaním ITIL praktík o životnom cykle služby. „ITIL Expert“ spolu s „Advanced Level“ budú tvoriť 2 úrovne špičky certifikovaných expertov v tejto oblasti: „ITIL Service Management Expert Certification“ [18].

ZÁVER

Pre spoločnosti zaoberajúce sa poskytovaním IT služieb môže ich snaha o rozširovanie svojej pôsobnosti a ponuky služieb viesť k znepriehladňovaniu vlastných procesov vo vnútri spoločnosti a tým k poklesu kvality poskytovaných služieb. Preto sa do povedomia IT manažmentu dostáva všeobecne uznávaný štandard ITIL (IT Infrastructure Library) pre oblasť poskytovania IT služieb. ITIL ako konzistentný a procesne orientovaný rámec je voľne dostupný a vychádza z najlepších praktických skúseností z oblasti riadenia IT služieb. Umožňuje organizáciám používať už overené a odskúšané postupy a vyvarovať sa tak zbytočným chybám. Je to cesta ku stálemu zlepšovaniu, ktorá pokračuje aj po dosiahnutí vopred stanovených cieľov a postupného, ale neustáleho zvyšovania kvality procesov riadenia IT služieb.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Service Support: ITIL The key to Managing IT services. OGC, Stationery Office, December, 2001. ISBN0113300158.

[2] Service Delivery: ITIL The key to Managing IT services. OGC, Stationery Office, December, 2001. ISBN0113300174.

[3] IT Service Management, an introduction based on ITIL. ItSMF, 2. vyd. Van Haren Publishing, September, 2004. ISBN90-77212-28-0.

[4] DAMING, Edwards: Out of the Crisis. MIT Press, 1982. ISBN0911379010.

[5] Aligning COBIT®, ITIL® and ISO 17799 for Business Benefit: Management Summary: A Management Briefing from ITGI and OGC. ITGI, OGC, itSMF [online] November, 2011. Dostupné z <http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=Home&CONTENTID=22493& TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm>.

[6] COBIT® MAPPING: Overview of International IT Guidance 2nd Edition. ITGI [online] November, 2011. Dostupné z <http://www.isaca.org/ContentManagement/ ContentDisplay.cfm?ContentID=34879>.

[7] JANITOR, Tomáš. Súlad stratégie IT so základnými cieľmi vašej spoločnosti – ITIL. IBM Technology Day. [online] November, 2011. Dostupné z <http://ibm.studiobalada.sk/section_2/5_t_janitor.pdf>.

[8] Mercury ITIL Foundation:Mapping ITIL To The Real World. Enterprise management Associates [online] November, 2011. Dostupné z <http://www.focusframe.com/Files/ema-itil-real-world.pdf>.

[9] Examen ITIL Foundation. EXIN, 2003, Dostupné z <http://www.exin.nl/ pdfout/20040205094634828215 21.pdf> November, 2011.

[10] ITIL Qualification Scheme. OGC [online] November, 2011. Dostupné z <http://www.itil.co.uk/includes/ITILQS.pdf>.
[11] ITIL Refresh: Result of public consultations. OGC [online] November, 2011. Dostupné z <http://www.itil.co.uk/includes/consult.pdf>.
[12] CAMERON, Andy. ITIL and Beyond: An insight into CobiT. PinkRoccade (UK), [online] November, 2011. Dostupné z: <www.pinkroccade.co.uk/Images/14_23282.pdf>
[13] ITIL Refresh: Scope and development plan. OGC [online] November, 2011. Dostupné z <http://www.itil.co.uk/scope_web.pdf>.
[14] ITIL Refresh News: 2nd Edition Spring 2007. OGC [online] November, 2011. Dostupné z <www.best-management-practice.com/ITILRefresh >.
[15] LAWES, Aidan. itSMF and the future of ITIL. Odborná konferencia itSMF Slovensko, Možnosti riadenia IT služieb [online] November, 2011. Dostupné z <http://www.itsmf.sk>.
[16] ITIL Refresh News: 1st Edition Autumn 2006. OGC [online] November, 2011. Dostupné z <http://www.itil.co.uk/ITIL_Refresh%20News_1st_Edition.pdf>.
[17] MANN, Steve. The long and winding road that leads to… ITIL Version 3. Annual Conference, Accelerate the Service [online] November, 2011. Dostupné z <http://www.itsmf.be/file/18/itSMF_-_Steve_Mann/>.
[18] TAYLOR, Sharon. V3 Qualifications Scheme. ITIL Service Management Practices. [online] November, 2011, Verzia 3.0. Dostupné z <http://www.itilofficialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?lID=168&sID=59>.

ALOKÁCIA LOGISTICKÉHO CENTRA

ALLOCATION OF LOGISTICS CENTER

Brigita Boorová, Petra Abrmanová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Logistické centrá, lokalita, doprava, infraštruktúra, logistické služby.

KEY WORDS
Logistics centers, location, transport, infrastructure, logistic services.

JEL Classification
L11, L53, L89, L91

ABSTRACT

Currently there are two approaches for the allocation of logistics centers. The first approach assumes that the basic criterion is the transport and logistics centers should be located where there is a good connection to the transport infrastructure with multiple modes. The second approach assumes that logistics is used primarily for development of trade and industry. In this case, the basic criteria of manufacturing plants and distribution centers of consumption analysis, and transport is a minor. There are different types of criteria for allocation of logistics centers, which include the deployment of industrial plants, the analysis centers of consumption, availability of transport infrastructure. Due to the geographical position of our country in Central Europe, offers the possibility of greater use as a transit country for the exchange of goods.

ÚVOD

Logistické centrá by nemali plniť len distribučnú funkciu, ale aj funkciu multimodálneho centra, mali by byť napojené najmenej na dva druhy dopravy, v našich podmienkach najme na cestnú dopravu a železničnú. Vzhľadom na vývoj európskej ekonomiky dochádza k zvyšovanie prepravných nárokov, kladených rozširujúcim sa trhom a potrebami spoločnosti, čo predstavuje vývoj nárokov na dopravnú infraštruktúru. Technické zázemie však stále nie je na túto skutočnosť pripravené a doprava u nás zápolí s celou radou problémov, ako je nevyužitá kapacita železníc a nedostatočná konkurencia v cestnej doprave súvisiaca s jej financovaním, preťažená cestná infraštruktúra, znečisťovanie životného prostredia a pod. Z uvedených dôvodov treba modernizovať hlavné dopravné koridory v cestnej, železničnej a riečnej doprave, do ktorých by mali byť presunuté dôležité domáce i medzinárodné dopravné prúdy, ktoré by mohli odľahčiť zaťažené územia. Vzhľadom

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

ku geografickej polohe našej republiky v strednej Európe sa ponúka možnosť jej intenzívnejšieho využívania ako tranzitnej krajiny pri výmene tovarov.

V súčasnej dobe existujú dva prístupy pre alokáciu logistických centier. Prvý prístup vychádza z toho, že základným kritériom je doprava a logistické centrá sa umiestňujú tam, kde existuje kvalitné napojenie na dopravnú infraštruktúru s viacerými druhmi dopravy. Druhý prístup vychádza z toho, že logistika slúži predovšetkým pre rozvoj obchodu a priemyslu. V tomto prípade sú základné kritériá rozmiestnenie výrobných závodov a analýza centier spotreby a doprava je druhoradá. Existujú rôzne druhy kritérií pre alokáciu logistických centier medzi ktoré patria rozmiestnenie priemyselných závodov, analýza centier spotreby, dostupnosť dopravnej infraštruktúry a pod.

ALOKÁCIA LC

Pre väčšinu investorov, organizácii a podnikov je výber správneho umiestnenia prostriedkov kritickým momentom v rozhodovacom procese, nakoľko správne rozhodnutie môže priniesť zvýšenie produktivity, zlepšenie distribučnej siete a nové perspektívne trhy. Pri výbere miesta pre logistické centrum sa musí postupovať systematicky nakoľko sa jedná o nezmeniteľné rozhodnutie. Postup spočíva v zostavení jednotlivých kritérií, ktoré musia spĺňať výber vhodnej lokality, regiónu a miesta, následné vyhľadanie existujúceho miesta v teréne, v spracovaní informácií a v navrhnutí variantov pre konečné umiestnenie.

Logistické centrum musí byť fyzicky umiestnené tak, aby optimálne plnilo svoje primárne úlohy a preto sa logistické centrá umiestňujú do lokality (geografického bodu) v ktorej budú ekonomicky pôsobiť. Pre optimálnu alokáciu logistických centier sa berú do úvahy kritériá rozmiestenia logistických centier podľa:

- centier spotreby - v prípade, ak bude logistické centrum umiestnené tam, kde tok tovarov nie je významný bude takéto logistické centrum neefektívne, centrá spotreby sú ovplyvňované rozlohou územia a počtom obyvateľov,
- prístupnosti na dopravnú infraštruktúru pre rôzne druhy dopravy, v podmienkach Slovenskej republiky sa počíta s využitím najmä cestnej a železničnej dopravy, ale možnosti do budúcna ponúka aj letecká a vodná doprava,
- veľkosti dopravných prúdov,
- podľa počtu zamestnancov a pod.

Medzi hlavné kritériá pre logistické centrá nákladnej dopravy s medzinárodným významom patria:

- logistické centrum musí byť umiestnené v blízkosti hraníc aby jeho atrakčný obvod zasahoval do susedného štátu,
- logistické centrum musí byť umiestnené v tesnej blízkosti tratí AGTC (dohoda o najdôležitejších trasách medzinárodnej kombinovanej dopravy a súvisiacich objektoch) a s napojením na cestné komunikácie.

Medzi ďalšie kritériá pre rozmiestnenie logistických centier nákladnej dopravy patria:

- potenciál priľahlého regiónu pre kombinovanú dopravu musí byť najmenej 100 tis. ton ročne,
- atrakčné obvody musia pokrývať čo najväčšie územie SR,
- polomer atrakčného obvodu na dovoz a odvoz zásielok by mal byť do 80 km vzdušnou čiarou,
- polomer atrakčného obvodu pre dovoz a odvoz zásielok RoLa (je preprava kombináciou cestnej a železničnej dopravy, celých cestných vozidiel vo vlaku tzv. „pohyblivá cesta“, napr. pre PCA túto službu zabezpečuje GEFCO) a RoRo (je preprava kombináciou vodnej a cestnej dopravy do 150 km vzdušnou čiarou.

Pri riešení alokácie logistických centier sa používajú rôzne metódy, v praxi sa pri riešení alokácie logistických centier využívajú metódy spadajúce do skupiny lokačno-alokačných úloh. Medzi základné pojmy lokačno-alokačných úloh patria: lokácia - optimálne miesto pre umiestnenie logistického centra na danej sieti; alokácia - pod týmto pojmom rozumieme určenie optimálneho množstva logistických centier; atrakčný obvod - množina uzlov na sieti, ktoré majú spoločné stredisko obsluhy; dopravná práca - udáva objem prepravy, ktorú je nutné vykonať. Pre tieto úlohy je spoločným znakom potreba výberu miesta pre jedno logistické centrum alebo viacej logistických centier, odlišným znakom ostáva počet rozmiestňovaných logistických centier, spôsob obsluhy v logistických centrách, kritériá kvality. Pri zostavovaní plánu umiestnenia logistického centra je treba brať do úvahy potenciál nachádzajúci sa v atrakčnom obvode. Bez dostatočného vyťaženia logistického centra by bolo jeho umiestnenie v danej lokalite neefektívne. Je treba zohľadniť dopravnú infraštruktúru a logistické centrá umiestňovať na miesta s dobrou prístupnosťou na cestnú, železničnú, vodnú a leteckú sieť.

V našej republike nie je kvalita dopravnej infraštruktúry optimálna a dostatočne nezodpovedá potrebám logistiky, nakoľko je logistické centrum potrebné lokalizovať v mieste, kde sa stretávajú aspoň dva druhy dopravy (v našich podmienkach je to najmä cestná a železničná doprava) a voľba takéhoto miesta je obmedzená. Na Slovensku nie je stále dostavaná diaľničná sieť a sieť rýchlostných komunikácií, je nevyhovujúci stav ciest I. a II. triedy a tiež je nutné modernizovať železničné trate. Nedostatočná logistická infraštruktúra má za dôsledok nerovnomerné pokrytie územia logistickými centrami. Niektoré územia sú pokryté nadmieru, inde naopak centrá a sklady chýbajú. Najviac logistických centier sa nachádza v Bratislave, v Senci, pri Trnave, v Lozorne, v Malackách, v Košiciach a v Prešove.

ZÁVER

Spoločnými znakmi väčšiny projektov logistických centier a parkov na území Slovenska je ich umiestnenie v blízkosti vznikajúcich výrobných závodov s možnosťou ľahkého prístupu na diaľnice, prípadne blízkosť železnice. Logistické centrá potrebujú na svoje umiestnenie fungujúcu infraštruktúru a preto sa budujú v blízkosti diaľnic, železničných koridorov, výrobných závodov a veľkých miest. Logistické centrum by malo byť napojené najmenej na dva druhy dopravy v našich podmienkach je to najmä cestná a železničná doprava. Na Slovensku ale stále prevláda monomodálna preprava, to znamená, že logistické centrá poskytujú napojenie len na jeden druh dopravy, prevažne cestnej. Výnimku tvoria terminály kombinovanej dopravy, ktoré poskytujú napojenia na železničnú sieť. Kombinovaná doprava predstavuje dopravno-manipulačný systém zabezpečujúci prepravu tovaru v jednej a tej istej nákladovej jednotke od odosielateľa k príjemcovi ako neprerušený reťazec. Ide o vzájomné prepojenie a efektívne využívanie druhov dopravy a to najmä železničnej, cestnej, vodnej prípadne leteckej, pričom začiatočná a konečná doprava po ceste je podľa možnosti čo najkratšia.

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. DRAHOTSKÝ, I. – ŘEZNÍČEK, B. 2003. *Logistika: procesy a jejich řízení.* Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

3. CHRISTOPHER, M. 2008. *Logistics and Supply Chain Management*. Third edition. Great Britain: Prentice Hall, 2008. 320 s. ISBN-10 / ASIN: 0273681761.
4. LAMBERT, D.M. – STOCK, J.R. – ELLRAM, L.M. 2000. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
5. PERNICA, P. 1998. *Logistický manažment.* Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.
6. 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.
7. SCHULTE, CH. 1994. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
8. SIXTA, J. – MAČÁT, V. 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
9. SOUKUP, L. 2009. Koncepcia verejných logistických centier. In Logistika. ISSN 1211-0957, 2009, roč. XV, č. 9, s. 18-19.

VYUŽITIE SOCIÁLNYCH SIETÍ V PODNIKOVEJ PRAXI
SOCIAL NETWORKS IN BUSINESS

Veronika Boroviková[1]

Key words
Social networking, social web, business, facebook, twitter, linkedin, geolocation social networks

Abstract
Social networks play an increasingly important role in the marketing efforts of multinational companies. Their primary goal is often the creation of a positive aura around the brand's visibility gain new fans of social networks to establish a relationship between customer and brand, or conversion of passive fans to active supporter of the brand. With the growing use of social networking by business professionals, there is a growing number of social networking sites focused on business users and meeting their needs.

ÚVOD

Podniková sféra je v tomto zložitom období dosť neistá. Podniky sa bijú o zákazníkov nielen pomocou kvality a ceny výrobkov, ale vyľký dôraz sa kladie na efektívny marketing, ktorý sa v súčasnej dobe nevzťahuje len na reklamu na bilboardoch, letákoch a novinách kde môže len niekoľko ľudí, resp. nie veľké masy ľudí. V súčasnej dobe, keď sa bez internetu nedá na svete existovať, sa kladie veľký dôraz na marketing, ktorý osloví masy ľudí v čo najväčšom regióne a hlavne rýchlo.
V poslednom období sa rozšírilo hlavne dať na vedomie konkrétny podnik pomocou sociálnych sietí (ako napríklad Facebook, Twitter, Linked-in, MySpace, atď.)

CHARAKTERISTIKA SOCIÁLNYCH SIETÍ

Systémy podporujúce social networking umožňujú vytváranie sociálnych sietí, ktoré môžu byť orientované privátne alebo pracovne. V stručnosti ide o prepájanie kontaktov medzi ľuďmi, ktorí majú niečo spoločné. Každý používateľ si vytvorí vlastný profil, v ktorom napíše o sebe základné informácie. Na základe týchto informácií sa nadväzujú vzťahy medzi používateľmi, ktorí sa spájajú do skupín. Vzájomnými prepojeniami používateľov a skupín vzniká sieť vzťahov, ktoré sú veľmi dôležité v praxi. Nevýhodou social networkingu je fakt, že používatelia nemusia do svojho profilu vložiť pravdivé informácie a je to takmer nemožné zistiť.

TYPY SOCIÁLNYCH SIETÍ

V dnešnej dobe, keď internet je hybnou silou sveta, existuje množstvo druhov sociálnych sietí, ktoré sú rozdelené do skupín, a to:

- **Informačné** - tieto sociálne siete sú zväčša zložené z ľudí, ktorí hľadajú odpovede na každodenné problémy. Tieto komunity sú často spojené s firmami, ako sú banky, maloobchodníci a iné spoločnosti, ktoré sú prostredníctvom sociálnych sietí spojené so svojimi zákazníkmi a komunikujú s nimi.

[1] Ing. Veronika Boroviková, veronika.borovikova@euba.sk, Katedra informačného manažmentu, Školiteľ: doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD.

- **Profesijné** - sú to také sociálne siete, ktoré zamestnancom pomôžu pokročiť vo svojej kariére alebo odvetví. Tieto sociálne siete sa zväčša vytvárajú v podnikoch a slúžia na komunikáciu medzi zamestnancami a zamestnávateľom, no taktiež medzi firmou a zákazníkmi.
- **Vzdelávacie** - vo vzdelávacích sieťach sú zoskupení najmä študenti za účelom spolupracovať s ostatnými študentmi na akademických projektoch, robiť výskumy, alebo komunikovať s profesormi a učiteľmi prostredníctvom blogov a triednych fórach. Tieto sociálne siete sa čoraz viac stávajú veľmi populárne v rámci vzdelávacieho systému.
- **Koníčky** - sociálne site zamerané na koníčky sú jedne z najpopulárnejších z dôvodu, že užívatelia často vykonávajú prieskum o svojich koníčkoch a tak nachádzajú množstvo ľudí z celého sveta, s ktorými majú rovnaké záujmy a rozhodnú sa vytvoriť sociálnu sieť zameranú na svoje koníčky, preto tieto sociálne siete zamerané na koníčky patria medzi najobľúbenejšie.

Novinky - ďalší populárny druh sociálnej siete je ten, ktorý publikuje "komunitný obsah". Ide o veľký obsah webových stránok, kde členovia môžu publikovať novinové články, komentáre, alebo čokoľvek iné. Tieto stránky niekedy vytvárajú nejaký zaujímavý obsah, no ak obsah nie je kontrolovaný, môže vytvoriť propagačný blázinec plný reklám[2].

Sociálne siete treba chápať ako samostatné paralelné virtuálne svety. Tie sú viac alebo menej prepojené so skutočným životom. O tom, že budú pretrvávať a zdokonaľovať sa, už dnes nie je pochýb. Ich budúcnosť sa vníma najmä v zdokonaľovaní spôsobov výmeny informácií, vyhľadávania informácií a vytvárania väzieb medzi ich členmi. V rámci spolupráce technológie smerujú k integrácii a prepájaniu. Či už prepájaniu do sociálnych sietí, alebo k vzájomnému prepájaniu dnes používaných technológií.

Sociálne siete zahrňajú špecifické skupiny jednotlivcov alebo organizácií dohromady. Aj keď existuje mnoho sociálnych sietí, ktoré sa zameriavajú na konkrétne záujmy, sú tam aj iní. Webové stránky bez hlavného zamerania sú často označocané ako „tradičné“ sociálne siete a zvyčajne majú otovrené členstvo. To znamená, že každý sa môže stať členom, bez ohľadu na ich záujmy, presvedčenie alebo názory. Ak sa náhodou v tejto komunite ocitnú ľudia, ktorí nezdiešajú spoločné záujmy, je možné vytvárať nové komunity a odstraňovať členov, ktoré tieto záujmy nezdieľajú[3].

SOCIÁLNY WEBA A VPLYV NA BIZNIS

Sociálny web je „ nový “ svet neplatených médií, ktoré tvoria jednotlivci, skupiny alebo firmy na webe. Ide o miesta na internete, na ktorých ľudia s podobnými záujmami môžu zdieľať svoje myšlienky a názory, získavať a vymieňať si informácie.

Čo môžu firmám ponúknuť verejné sociálne siete? Sociálne siete sú v biznise stále v štádiu testovania. Spoločnosti musia nájsť spôsob, ako prostredníctvom sociálnej siete zarobiť. Musíme sa naučiť, ako si získať komunitu, aké služby a obsah ponúknuť a najmä ako zmeniť komunitu na nakupujúcich zákazníkov. Sociálna sieť môže ponúknuť zaujímavé informácie o väzbách a pomôcť napríklad pri hľadaní nových zákazníkov, resp. správnej cieľovej skupiny. Sociálna sieť sa môže stať novým predajným kanálom, zatiaľ však slúži primárne na marketing[4].

---

[2] http://sk.wikipedia.org/wiki/Sociálna_sieť_(internet)#Typy_soci.C3.A1lnych_siet.C3.AD

[3] http://www.whatissocialnetworking.com/ 26 jún 2011

[4] http://www.itnews.sk/rozhovory/2011-02-18/c138308-rozhovor-vyuzivanie-socialnych-sieti-vo-firmach 18.február 2011

Sociálna sieť môže byť výborný zdroj informácií. S informáciami pracujeme denne, množstvo firemných informácií a procesov je neštruktúrovaných. Nemožno ich uložiť do klasickej šablóny, napríklad v CRM. Bolo by to značne neefektívne. Práve neštruktúrované dáta sú však často kľúčové, napríklad pri predaji. Na výmenu týchto informácií a na vhodné vytvorenie cieľovej skupiny prijímateľov sa dajú využiť sociálne siete.
Mnohé firmy zistili, že z obľúbenosti a rozšírenosti sociálnych sietí a ich používateľov sa dá ťažiť. Povedzme si na rovinu, že sa cez ne dá propagovať takmer všetko, či už produkty alebo služby. Ak dobre poznáte svoju cieľovú skupinu a viete, že sa nachádza na takýchto sieťach je rozumné začať na nich apelovať práve tam, kde trávia veľa času. Peter Dendis zo spoločnosti Tarantula.sk vidí výhodu v tom, že sa dá priamo predávať cez PPC reklamy, komunikovať s už existujúcimi zákazníkmi (na základe firemnej stránky). Rovnako sa cez rôzne aplikácie a aktivity dá ďalej šíriť povedomie o firme a značke. Podľa Martina Kováča zo spoločnosti Etarget je vhodné využívať na dosiahnutie cieľov kombináciu grafickej a PPC reklamy.
Takže sme v celku zistili, že sa dá na sociálnych sieťach TAKMER všetko propagovať. Dôležité je slovíčko „takmer“. Naskytá sa preto otázka, čo sa neoplatí propagovať alebo čo nie je vhodné? Je nám všetkým určite jasné, že kľúčom úspechu je poznanie svojej cieľovej skupiny, svojho zákazníka. Iba tak naň dokážeme adekvátne vplývať. Bolo by, uznajte sami, zbytočné propagovať produkt našej cieľovej skupiny, keď vieme, že sa na soc.sieťach naša skupina nenachádza. Opäť musíme spomenúť Petra Dendisa, ktorý tvrdí, že mnohé firmy sa riadia názorom: „oni majú skupinu na FB, spravme si aj my“ alebo „aj my chceme niečo na FB“. Tvrdí však, že veľa firiem nemá skúsenosti s výberom vhodného obrázka, chytľavého nadpisu alebo odkazov. Ďalším faktom je, že hoci rapídne rastie počet registrovaných na FB, počet Slovákov registrovaných na Twitter-i je v značnom úzadí v porovnaní s ostatnými krajinami. Pritom sociálne siete využívajú dokonca aj politici vo svojej volebnej kampani. Čo je veľmi dôležité a pre firmy výhodné je fakt, že na sociálnych sieťach sa to statusmi a skupinami nekončí. Taký FB ponúka veľa možných aj nemožných hier. Ak ste si mysleli, že hry hrávajú prevažne deti, mýlite sa. Priemerný vek hráča social games je napr. v UK 38 rokov a v USA 46 rokov. Len 6% hráčov má menej ako 21 rokov. Či je to normálne, či nie, zdravé alebo nezdravé však momentálne nie je našou prioritou. Začali sme sa rozprávať o značkách a hrách. Ale čo keby sme to spojili? Keby sa značka objavovala v hre? Áno, je aj takáto možnosť.

SÚČASNÉ PROBLÉMY SOCIÁLNEHO WEBU

V súčasnosti sa nachádza sociálny web vo fáze, ktorú charakterizuje Jeremiah Owyang z Forrester Research ako „Etapa sociálnej funkčnosti“. Užívatelia aktívne využívajú rozmanité funkcie sociálnych sietí. Je bežným javom, že jeden užívateľ má vytvorené konto vo viacerých sieťach. Problémom je, že pre každú sieť a každé diskusné fórum je potrebné vytvoriť si samostatné konto, ktorým sa užívateľ v sieti identifikuje. Táto prax je pre užívateľov zaťažujúca – musia si pamätať rôzne prihlasovacie mená a heslá. Ak sa chcú spojiť s priateľmi, ktorí majú účet v inej sieti, potrebujú nové konto... Iba zopár portálov podporuje službu Facebook Connect, systém rozpoznávajúci a používajúci identifikačné údaje zo siete Facebook v inom webovom portáli. Značky a obchodníci sa snažia pôsobiť v sociálnych médiách, no nedokážu osloviť celkové spektrum zákazníkov. Výskumy spoločnosti Forrester Research Inc. poukázali na to, že až 42 % konzumentov prejavilo záujem mať interaktívny vzťah so svojou obľúbenou značkou. Korporácie si teda zakladajú kontá v sieťach Facebook, Myspace, na svojich stránkach udržiavajú užívateľské komunity. Tento stav však stále nepostačuje pre využitie všetkých možností cieleného marketigu, ktoré by sociálne siete dokázali ponúknuť, ak by do nich užívatelia vstupovali s jednotným kontom a podrobnými identifikačnými údajmi. Hlavné obmedzenie v súčasnosti spočíva v tom, že

užívatelia nemajú jednotnú, či reálnu sociálnu identitu pri navštevovaní rôznych sietí, portálov a stránok.

POUŽITIE SOCIÁLNYCH SIETÍ PRE PODNIKOVÉ CIELE

Bezpochyby sociálne siete sa stali silným médiom pre malých podnikateľov k oslovovaniu nových zákazníkov a samozrejme priniesli aj skvelú možnosť ako zostať v kontakte s tými starými. Ale ako spojiť sociálne siete s vaším webom aby pracovali efektívne?

Používanie sociálnych sietí ako časť vášho celkového marketingu môže priniesť vášmu biznisu celkom peknú úrodu, ale len v prípade ak to robíte tým správnym spôsobom. Najlepšou stratégiou je integrovanie sociálnych sietí do vašej webovej stránky a zvýšiť tak možnosti ako byť neustále v styku s vašimi zákazníkmi.Pri pohľade na aktívne rozvíjajúce sa siete vzniká otázka. Ako využiť túto masovú tendenciu, ktorá priťahuje množstvo ľudí v podnikateľskej praxi. Pre odborníkov je úplne zrejmé, že boom sociálnych sietí je bomba pomalého účinku, výbuch ktorej dosiahne ale svoj vrchol vtedy keď posty manažérov obsadia ľudia, ktorí strávili študentské roky v prostredí blogov a sociálnych sietí. Nakoľko rozumieme, ich psychológia vnímania funguje inak, prinášajúc do podnikania svoje špecifikum.

Najjednoduchším spôsobom použitia sociálnych sietí je priama reklama. Ľudia, ktorí komunikujú prostredníctvom chatu, zdieľajú posty, statusy a vyjadrujú svoj názor prostredníctvom internetu. Pritom trávia veľa času na sociálnych portáloch. Práve preto reklama v sociálnych sieťach nadobúda maximálnu účinnosť obchádzaním filtrov vedomia. Ono sa zakotvuje v podvedomí ako hotový imperatív pre konkrétnu akciu. Výsledok takéhoto prístupu nie je vždy direktívny – stáva sa blogeri si sami neuvedomujú fakt reklamnej ponuky. V každom prípade potenciál daného trhu je veľmi veľký.

Druhým spôsobom – podpora pozitívneho imidžu

Za týmto účelom je možné používať firemný blog, v ktorom sa bude vykladať plán, činy a iniciatívy organizácie. Pozitívom je možnosť získavania spätnej väzby. Pri použití analýzy správ automatizovaných systémov analyzovania textov je možné pravidelne získavať operatívne informácie o sťažnostiach a návrhoch z okolia. Práve preto stále viac politikov používa také nástroje ako facebook, atď. práve za týmto účelom.

Tretí spôsob - Angažovanie zamestnancov spoločnosti v diskusiách k firemným príspevkom. V podstate blogy sú potenciálne tiež možnosťou bezprostredného kontaktu s verejnosťou. Pri práci s rozmanitými záujmovými skupinami, napríklad najnavštevovanejšími blogmi v relevantom pre firmy segmente je možné aktívne prispieť k formovaniu imidžu spoločnosti. Taktiež významným faktorom je publikácia blogoch a skupinách sociálnych sietí zaujímavých materiáloch, informácií o produkcii alebo službách spoločnosti, výskumoch atď.

Takým spôsobom spoločnosť získava možnosť nielen zvýšiť gramotnosť svojich potenciálnych zákazníkov, ale aj získať reputáciu seba ako experta. Samozrejme, text takýchto príspevkov nesmie byť vyslovene reklamným, ale skôr analytickým alebo kritickým.

Posledný spôsob – sféra použitia sociálnych sietí odráža vnútornú komunikáciu so zamestnancami. Napríklad Linkedin, tak aj lokálne portály intranet, ktoré tiež môžu byť sformované do podoby blogov alebo skupín a udalostí v sociálnych sieťach. Pomocou takých zdrojov spoločnosť môže prilákať, niekedy aj nájsť hodnotných, resp. vzácnych špecialistov s potrebnou kvalifikáciou aj v prípade keď oni priamo nepodali žiadosť o prijatie do zamestnania, zistiť čím žijú a čo chcú dosiahnuť ich vlastní zamestnanci a vytvoriť pre nich komfortnejšie pracovné podmienky. Kvôli aktívnemu rozvoju technológií ľudské zdroje sa stávajú ešte viac hodnotným než tomu bolo v minulosti a to z dôvodu, že ľudia vykonávajú stále zodpovednejšie funkcie v spoločnostiach, preto spätná väzba s nimi je veľmi dôležitá

a nevyhnutná, veľakrát sa človek môže skôr vyjadriť na internete, ale nikdy sa to neodváži povedať to priamo do očí nadriadenému.

Čím sa líšia sociálne siete
Skúsme sa pozrieť ako sa líšia sociálne siete a aký úžitok majú pre podnikateľskú prax.

Facebook
Pre koho je Facebook určený? Pre všetky malé a stredné podniky s obmedzením rozpočtom na reklamné kampane. Ponúkame Vám efektívne riešenia Vašej propagácie na Facebooku, pričom naše riešenia nepocítite na rozpočte Vašej firmy. Možnosti propagácie Vášho produktu na Facebook sú naozaj široké. Využiť môžete ako firemné stránky, skupiny, aplikácie, kvízy, diskusie alebo platenú reklamu Facebook Ads. Je určený pre osobnú komunikáciu a kolektívne diskutovania článkov, hudby a iných obsahov. Vyššie uvedené robí facebook dobrou platformou pre kontextovú reklamu. Facebook ponúka pohodlnú registráciu, možnosť komunikácie s priateľmi po celom svete a čo je tiež veľmi dôležité podporu zo strany icq a skype. Posledné verzie týchto programov automaticky ponúkajú prezerať obsah stránok facebooku v rozhraní týchto pôvodných programoch. Na hlavnej stránke každého používateľa facebooku sú zobrazené nové udalosti a odporúčania. V príprade umiestnenia na facebooku zaujímavého príspevku, obrázku alebo videa je možné sa stať predmetom verejného pozorovania desiatkov, až tisíc užívateľov. Tiež sa tomu hovorí virálny marketing.
Facebook nie je určený na jednosmernú propagáciu, ale je to platforma, kde je možné vybudovať si reálne vzťahy so svojimi zákazníkmi a príjemne ich prekvapiť natoľko, že o vás budú hovoriť vo svojich sieťach, Je to dobrý spôsob ako môže aj malá firma využiť sociálne siete vo svoj prospech. Využívanie sociálnych sietí je vhodné pre každú firmu, ak má záujem komunikovať so svojimi zákazníkmi, chce počúvať, čo klienti hovoria, vie prijať aj negatívnu spätnú väzbu a využiť ju ako možnosť príjemne prekvapiť nespokojného zákazníka.
Facebook ako sociálna sieť umožňuje:

- Osloviť potencionálnych zákazníkov „nenásilnou formou“
- Komunikovať s nimi
- Zisťovať postoj používateľov k produktom
- Propagovať akcie
- Vytvárať image firmy v očiach verejnosti - formou usporiadania kultúrnej akcie
- Informovať o úspechoch firmy
- Spôsob interakcie užívateľov produktov na iných užívateľov (pri váhaní o rozhodnutí nákupu – recenzia) ak je v prospech produktu,pričom tu hrozí, že užívatelia budú vystupovať s negatívnym postojom voči produktu
- Predstavovať nové produkty a získavať potrebné marketingové informácie (v oblasti inovácií produktov)

Facebook a reklama
Sociálna sieť Facebook vám umožňuje propagovať vašu firmu formou reklamy. Po vybratí cieľového segmentu - užívateľov podľa veku, štátu, pohlavia atď. („Targeting“) môžete svoju reklamu propagovať, pričom túto reklamu vidí iba vami zvolený segment užívateľov. Áno, táto reklama je spoplatnená, ale spoplatnenie je výhodné,pričom sa platí, za „kliknutia“ na Váš odkaz na stránku (buď FB-ovskú alebo webovú), čím sa vynára výhoda, že zaplatíte iba za kliknutie, nie za to, že vašu reklamu propagujú - vidia užívatelia. Taktiež je možné si zvoliť cenu za kliknutie, pričom Facebook vám podľa segmentu určí minimálnu hranicu ceny, ktorú môžete ponúknuť. Táto hranica sa stanovuje na základe vašich požiadaviek na segment: Platí čím väčší segment (buď podľa veku, regiónu, záujmov, národností), tým väčšia je

minimálna hranica ceny. Taktiež vám umožňuje Facebook segmentovať užívateľov podľa vzťahu (zadaný, slobodný, ženatý atď) alebo užívateľom, ktorí majú narodeniny v termíne kampane. Po zadaní segmentu,ktorému má byť reklama určená, zvolíte si rozpočet na kampaň a taktiež časový horizont trvania kampane.

Vaša reklama sa zobrazí v profile užívateľa na ľavej strane (v starej verzii sa zobrazovali na„nástenke“). Ak užívateľ nechce, aby sa mu práve táto reklama zobrazovala, zruší ju symbolom krížik, pričom mu vyskočí dotazník, ktorý potom môže slúžiť pre marketéra ako návod, v čom by sa ďalšia reklama mala zlepšiť alebo prepracovať, pričom táto možnosť slúži aj na to, že Facebook, podľa tohto rozpozná aké typy reklám vám má v budúcnosti zobrazovať[5].

Výhody a nevýhody z pohľadu marketingu

Prvá výhoda je možnosť realizovať formou Facebook-u činnosti, ktoré sú prínosom pre spoločnosť. Ide hlavne o možnosť zdieľať príspevky „adoptovania“ psov zrôznych psích útulkov, virtuálna adopcia psov a mačiek... Ako ďalšia výhoda sa javí fakt, že asi 90% užívateľov Facebook-u využíva túto stránku každý deň, ba dokonca viackrát počas dňa. Polovicu svojho času venujeme komunikácií v tejto sieti. Treba povedať, že časom sa zväčšuje aj veková hranica aktívnych používateľov. Medzi nevýhody patria určite nesprávne použitie marketingových nástrojov, použitie klamlivej reklamy.

Twitter

Poskytuje možnosť publikácie krátkych správ, zúčastňovať sa na aktuálnych taktiež diskusií, zároveň kumulácie dôležitých štatistík. Twitter predstavuje nový smer sociálnych sietí – mikroblogy. Mikroblogy znamenajú krátke diskusie rozmanitých tém, ktoré sa automaticky doručujú účastníkom na email, mobilný telefón alebo hociktoré iné rozhranie. Ku dnešnému dňu twitter je najviac rozvíjajúcou sa sociálnou sieťou, čo však môže byť podmienené tým že je nový. Pri použití sieti Twitter je možné nielen reklamovať a prezentovať produkty, ale taktiež získavať čerstvé, nové nápady, pozorovať konkurentov a znásobovať počet loajálnych klientov pozývajúcich „sledovať“ Vás, znamená to, aby dostávali správy vášho mikroblogu. Cieľom štebotania na Twitteri je zostať v kontakte a udržať krok s priateľmi bez ohľadu na to, kde ste a čo robíte.” Wikipedia k tomu doáda, že je to mikroblogová služba, ktorá používateľom umožňuje posielať aktualizácie cez SMS, chat, e-mail, ktoré sa potom zobrazujú v chronologickom slede na webe, či v jednej z mnohých aplikácií, ktoré sú k dispozícii[6].

Čo teda môže firma od neho očakávať? Predovšetkým bližší kontakt so zákazníkom. Celý social-media marketing je postavený práve na tom – ako sa čo najviac priblížiť k užívateľovi, ako z neho spraviť zákazníka, ale aj ako si ho udržať. Twitter, rovnako ako Facebook, MySpace a podobné služby vytvára priestor, s ktorým je pri marketingových aktivitách veľmi dobé počítať. Formát mikroblogu dokáže oveľa viac, než len publikovať statusy – často zarážajúco stupídne. Väčšina slovenských firiem to našťastie pochopila a svoj účet využíva zmysluplnejšie. Twitter, pochopiteľne, nie je univerzálny marketingový všeliek, zázrak, ktorý dokáže na počkanie vygenerovať stovku nových zákazníkov prakticky pre akúkoľvek firmu. Komunita Slovenských twitteristov má svoje špecifiká a pre určitú skupinu firiem jednoducho nie je zaujímavá. Už len fakt, že ju tvoria necelé dve tisícky užívateľov hovorí za veľa. Nemožno sa čudovať, že firmy – ak už – radšej investujú svoju energiu a peniaze na Facebook, ktorý má viac než milión dvestotisíc slovenských užívateľov. Nech už je

[5] http://moje.hnonline.sk/node/4591 26.december 2010

[6] http://www.embuck.com/web/co-je-twitter/ 6.február 2009

oneskorenie príchodu Twitteru do našich končín zapríčinené čímkoľvek, je zrejmé, že slovenská Twitter komunita je na vzostupe. Niektorí na Slovensku to už pochopili. Pri pohľade na lídrov firemného tweetovania ako zistíme, že v ich tweety sa takmer vždy začínajú užívateľským menom, ide totiž o reakcie. Nie poďakovania za pochvalu - cez Twitter sa často vybavujú reklamácií a riešia rôzne problémy. V zahraničí, kde je Twitter v popularite úplne inde, už firmy stihli pochopiť, že v tomto prostredí (podobne aj na Facebooku) nie je interakcia s užívateľom výhodou, ale nevyhnutnosťou. Postoj pri ktorom je užívateľ odsunutý do pozície pozorovateľa nemá šancu na úspech.

LinkedIn

Linkedin.com je sociálna sieť, ktorá sa na prvý pohľad podobá sieti Facebook, s tým rozdielom, že Linkedin je zameraný na profesionálnu kariéru a umožňuje užívateľom prepojenie s pracovným trhom nielen u nás, ale aj v zahraničí. V súčasnosti je využívaný viac ako 55 miliónmi užívateľmi z najrôznejších pracovných pozícií a odvetví. Portál používajú tí, čo prácu hľadajú, tak aj tí čo prácu ponúkajú, teda personalisti spoločností, ktorí aktívne vyhľadávajú kandidátov na pracovné pozície. Je často využívaný aj firmami zo zahraničia, ale aj nadnárodnými spoločnosťami pôsobiacimi na území SR. Ponúka teda jedinečnú možnosť prepojenia s pracovným trhom na podobnom princípe ako sme zvyknutý u Facebook-u[7].
Veľkou výhodou tohoto systému je možnosť zvoliť si veľmi špecifickú cieľovú skupinu – filtrovať užívateľov môžete podľa bydliska, názvu firmy v ktorej pracujú, pracovnej pozície, veku, pohlavia a podľa skupín, ktoré sledujú. Užitočné je to vtedy, keď hladáte človeka na konkrétnej pozícii – napríklad nového zamestnanca, ktorého chcete ukradnúť konkurencii . Využiť sa to dá samozrejme aj inak, záleží koho a na aký účel hľadáte. Získate tak cieľovú skupinu, ktorá môže mať od niekoľko desiatok až po niekoľko tisíc užívateľov[8]. Medzi ďalšie výhody sa zaraďuje možnosť mať informácie na jednom mieste, dobre vytvorený profil, prepojenie s ľuďmi s ktorými ste už stratili kontakt, vyhľadávanie ľudí s podobnými záujmami a zisťovanie kto koho pozná. Táto vlastnosť je velmi užitočná. Ak chcete niekoho kontaktovať, stačí sa pozrieť či nemáte spoločného známeho a ak takého známeho máte, môžete to uskutočniť cez neho. Potom, čo ste sa zaregistrovali a vytvorili si svoj profil, vám nič nebráni prehliadať si profily ostatných užívateľov a vyhľadávať potenciálneho zamestnávateľa. Máte aj možnosť i kedykoľvek po vytvorení profilu ľubovoľne meniť všetky vložené údaje a aktualizovať ich, napr. keď sa zmení skutočnosť, že už nehľadáte zamestnanie tak jednoducho uvediete vo svojom profile meno zamestnávateľa, pre ktorého pracujete a tým uchováte svoj profil pre prípadné ďalšie použitie. Je dobré si účet po nájdení práce hneď nedeaktivovať, pretože Linkedin je využívaný personalistami spoločností a môže sa stať, že práve budete zodpovedať profilu na hľadanú pozíciu a personalista vás sám osloví s ponukou lepšej pozície než na akej sa práve nachádzate. A samozrejme zostanete prostredníctvom Linkedin v kontakte s kolegami z predošlých zamestnaní a môžete s nimi nielen komunikovať, ale aj sledovať akým smerom sa ďalej vyvíja ich kariéra.

VYUŽITIE GEOLOKAČNÝCH SIETÍ V MARKETINGU

Kým na Facebooku zdieľame s priateľmi to, čo si myslíme, na Twitteri zdieľame so svetom to, čo sa práve deje, na LinkedIn zasa to, kde robíme, čo nás živí, alebo prostredníctvom tzv. location based services (LBS) to, kde sa nachádzame. Medzi najpopulárnejšie LBS s prvkami sociálnych sietí patria Foursquare a Facebook Places, či menej známejšie Loopt, Brightkite,

---

[7] http://www.finance.sk/spravy/finance/30324-preco-a-ako-pouzivat-linkedin-com-/ 28.januára 2010

[8] http://www.visibility.sk/blog/linkedin-ads/ 10.október 2011

Gowalla, SCVNGR, Qype a iné.
Vo všeobecnosti je úlohou používateľov geolokačných sociálnych sietí zaznamenať svoju návštevu konkrétneho miesta. Môže pritom ísť o obchod s knihami, reštauráciu, kaviareň, alebo akékoľvek iné miesto. Takéto zapísanie sa, kde sa používateľ nachádza, sa volá check-in a je možné ho vykonať prostredníctvom mobilnej aplikácie využívajúcej internetové pripojenie a GPS, ktoré overuje skutočnú polohu používateľa. Pri rozhodovaní sa pre využitie niektorej z existujúcich geolokačných sociálnych sietí (napr. Foursquare) v marketingových aktivitách spoločnosti je potrebné si uvedomiť, či cieľová skupina vlastní mobilné zariadenia pripojené na internet a s funkciou GPS, aby mohol vôbec prebehnúť check-in. Darmo v predajni s farbami vytvoríte špeciálnu ponuku na Foursquare určenú pre profesionálnych maliarov, keď len zlomok maliarov má mobilný telefón s pripojením na internet. Na druhej strane, vytvorenie Foursquare Special v nezvyčajnom type obchodu môže otvoriť oči celkom inej cieľovej skupine – nadšencom mobilných technológií, nových sociálnych sietí, ktorí neraz udávajú trend a rozhodnú, čo bude úspešné a čo je odsúdené na zánik. Práve prostredníctvom nich sa o geolokačných sociálnych sieťach dozvedajú ich priatelia. Vytvorenie špeciálnej ponuky na Foursquare – napr. na 20 % zľavu z nákupu – pre obchod s farbami teda má zmysel s tým, že sa o tom primárne dozvie úplne iná cieľová skupina, ktorá však tiež z času na čas potrebuje kúpiť plechovku farby. Následne sa táto informácia môže dostať aj medzi bežnú verejnosť a prípadne i cieľovú skupinu. To, či aj oni začnú využívať Foursquare na získanie špeciálnej ponuky, je na schopnosti presvedčiť ich o výhodách jej využívania. Výhodou Foursquare oproti klasickým sociálnym sieťam je aj to, že je časovo nenáročný. Po úvodnom overení vlastníka a nastavení špeciálnej akcie vlastne už nič netreba robiť. Pre efektívne využívanie dát z Foursquare je potrebné prihlásiť sa k účtu aspoň jedenkrát týždenne a skontrolovať štatistiky, ktoré poslúžia k optimálnemu nastaveniu akciovej ponuky. Získanie priameho kontaktu na používateľov vďaka Twitteru pomôže získať cennú odozvu zákazníkov napríklad na jedlo či servis, a tým prispieť k skvalitneniu služieb. Špeciálnu akciu je vhodné z času na čas zmeniť. Rovnako je možné vytvoriť dve samostatné špeciálne akcie a jednu zacieliť na existujúcich a druhú na nových zákazníkov. Ako je vidieť, jedna sociálna sieť na všetko nestačí. Foursquare a Twitter sú výbornou kombináciou ako využiť potenciál oboch svetov na maximum, ale pri pohľade na aktuálne štatistiky návštevnosti sociálnych sietí je zrejmé, že kto nie je na Facebooku, neexistuje. Až do príchodu Facebook Places a Facebook Deals na Slovensko je preto nutné mať aspoň Facebook stránku a udržovať ju aktívnu. Na Slovensku práve Facebook môže byť miestom, vďaka ktorému sa potenciálni zákazníci dozvedia o zaujímavých aktivitách obchodníka na ostatných sociálnych sieťach [9]. Správne využitie Foursquare a jeho nástrojov vedie k priamemu zvýšeniu predaja, ktorý sa dá reálne zmerať, na rozdiel od mnohých iných sociálnych sietí. Ide o modernú, časovo a finančne nenáročnú alternatívu k vernostným programom. Jediným vstupom na strane obchodníka je zopár hodín času mesačne a dobrý nápad. Stačí vymyslieť, čo dať tým, ktorí sa checknú – či už poskytnúť zľavu alebo nejaký darček. Aj preto sa Foursquare stal populárny najmä medzi malými podnikateľmi prevádzkujúcimi lokálne kaviarničky a obchodíky. A aj práve tým sa jeho používanie stáva stále viac atraktívnejším a rozšírenejším na Slovensku.

[9] http://www.ezisk.sk/7719/Ako-vyuzit-v-marketingu-geolokacne-socialne-siete_36670.aspx

ZÁVER

Pracovať so sociálnymi sieťami je potrebné a nevyhnutné, pričom začínať je potrebné práve teraz, pretože náklady vynaložčné na marketing prostredníctvom tohto kanála sú relatívne malé a úžitok z výsledkov analýz aformovania pozitívneho vnímania vonkajšieho a vnútorného okolia stoja nepomerne viac. Rozmuné a efektívne použitie všetkým možných správnych a efektívnych možností internetu pomôže spoločnostiam prezentovať seba takým spôsobom ako si to predstavujú. A tie spoločnosti, ktoré budú ignorovať účasť na marketingu v sociálnych sieťach ostanú v pozadí mienky klientov, pretože internetová komunita si formuje mienku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. http://www.embuck.com/web/co-je-twitter/
2. http://www.ezisk.sk/7719/Ako-vyuzit-v-marketingu-geolokacne-socialne-siete_36670.aspx
3. http://www.finance.sk/spravy/finance/30324-preco-a-ako-pouzivat-linkedin-com-/
4. http://www.itnews.sk/rozhovory/2011-02-18/c138308-rozhovor-vyuzivanie-socialnych-sieti-vo-firmach
5. http://moje.hnonline.sk/node/4591
6. http://www.visibility.sk/blog/linkedin-ads/
7. http://www.whatissocialnetworking.com/
8. http://sk.wikipedia.org/wiki/Sociálna_sieť_(internet)#Typy_soci.C3.A1lnych_siet.C3.AD

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

Publication

Korruption - eine ernsthafte Bedrohung wirtschaftlicher Entwicklung

---

Corruption - a serious threat prosperous business development

Georg Brüderl[1]

Bratislava

2011

1 PhD Student, Email: georg.bruederl@online.de, Tel.: +49 1511 49 79 345

Contents

Key words 2
Abstract 2
Introduction 3
Definition.....3
Impact.....3
Perception index.....5
Selected Emerging Eastern Europe Countries.....7
Closing words.....7
Literature and Internet Sources 8

Key words

Corruption, transparency international, corruption perceptions index, FDI, foreign direct investment,

Abstract

Latest since scandals in the industry with major global players such as Siemens, the awareness on high business ethical standards has dramatically increased. Corruption is not only a criminal act it is also a major threat for damaging the reputation of a company or country competitiveness in case of missing political and institutional standards. Transparency international is publishing a ‚corruption perception index' which allows a comparison on country level. It is disputable how accurate and fair such a absolute scoring and comparison can be done. It is unquestionable that the meaning is of high importance is of high meaning and the index does provide a good indication of the perceived corruption type of behavior, which is impacting for example foreign direct investment and therefore business development and poverty.

Introduction

Corruption is one of the common main problems that can be found in the analysis of country competitiveness.

The scientific literature and studies from transparency international proof a clear causal (negative) impact on corruption and economic development and as a result on poverty. Its impact is directly related to FDI and overall economic development as well as poverty of the population. Several scandals in the recent history such as with Siemens led to an increasing awareness and methods to fight corruption in firms and political regulation. The negative impact on reputation,

Definition

Transparency International (TI) defines corruption as the abuse of entrusted power for private gain. This definition encompasses corrupt practices in both the public and private sectors. ‚The Corruption Perceptions Index (CPI) ranks countries according to perception of corruption in the public sector. The CPI is an aggregate indicator that combines different sources of information about corruption, making it possible to compare countries. ‘[2]

Impact

Various studies by TI conclude following outcomes:

- ‚45% of the multinational OECD country companies interviewed in a study in 2008, reported that personal and familiar relationships rather than competitive bidding are frequently used to win public contracts in the non-OECD countries where they operate.‘[3]
- ‚more than 33% of international business managers estimated that corruption increases international project costs by more than 10%, while 1/6 believed that corruption inflates costs by more than a 25%.‘[4]

---

2 see Transparency International http://www.transparency.org/

3 see TI, ‘2008 Bribe Payers Survey’ (Berlin: TI, 2008) found in www.transparency.org

4 see Control Risks and Simmons & Simmons, Facing up to Corruption 2007: A Practical Business Guide (London: Control Risks, 2007). found in www.transparency.org

- ‚approximately 45%, equal more than 390 senior business executives, said they had decided against entering a market or pursuing a business opportunity because of corruption risks.‘[5]
- ‚an analysis of appr. 5,000 cross border mergers/takeovers outline that high corruption environments depress the valuation of domestic firms significantly, making them less attractive to investors.‘[6]
- ‚knowledge-based and high-technology industries are most impacted by such decisions‘
- ‚innovative high-tech companies are less likely to enter such relationships, since they are eager to protect their innovations and expertise.‘[7]
- ‚lack of transparent governance leads to less long-term and development orientated portfolio investments, as it makes such investments more prone to sudden withdrawals in times of crisis. Examples are given that dring the Asian and Russian financial crises of the late 1990s,emerging market funds withdrew more strongly from countries that were less transparent.‘[8]
- ‚increased FDI investment and trade are not automatically benign; companies can and must do a lot more to live up to their responsibilities in host countries. The negative impact of corruption on foreign investment does not mean, however, that more FDI inevitably promotes good governance and helps reduce corruption. In countries with weak and/or non-democratic structures, FDI appears to magnify the problems of state capture and procurement bribery.‘[9]

---

5 see PricewaterhouseCoopers, Confronting Corruption: The Business Case for an Effective Anti-corruption Programme (London: PricewaterhouseCoopers, 2008). found in www.transparency.org

6 see S.-J. Wei, ‘How Taxing Is Corruption on International Investors?’, Review of Economics and Statistics, vol. 82, no. 1 (2000); U. Weitzel and S. Berns, ‘Cross-border Takeovers, Corruption, and Related Aspects of Governance’, Journal of International Business Studies, vol. 37, no. 6 (2006). found in www.transparency.org

7 see B. S. Javorcik and S.-J. Wei, Corruption and Composition of Foreign Direct Investment: Firm-level Evidence, Working Paper no. 7969 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research [NBER], 2000). found in www.transparency.org

8 see R. G. Gelos and S.-J. Wei, Transparency and International Investor Behavior, Working Paper no. 9260 (Cambridge, MA: NBER, 2002). found in www.transparency.org

9 see J. S. Hellman, G. Jones and D. Kaufmann, ‘Far From Home: Do Foreign Investors Import Higher Standards of Governance in Transition Economies?’, draft paper, August 2002; P. M. Pinto and B. Zhu, Fortune or Evil? The Effect of Inward Foreign Direct Investment on Corruption, Salztman Working Paper no. 10 (New York: Columbia University, 2008). found in www.transparency.org

- ‚in countries with more advanced governance structures, the outcome is more positive, as FDI has been found to support improvements in corporate and public governance.'[10]
- ‚World Bank researchers have observed, 'FDI firms undertake those forms of corruption that suit their comparative advantages, generating substantial gains for them and challenging the premise that they are coerced.'[11]
- ‚The use of local agents with essential connections and knowledge of the local marketplace is common, but it is also problematic from a corruption perspective. A survey found that about 3/4 of managers from countries including the United States, United Kingdom and Germany believed that companies from their countries 'regularly' or 'occasionally' used intermediaries to circumvent anti-corruption laws.'[12]

Perception index

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
1	Denmark	9.3	30	Spain	6.1	59	Tunisia	4.3
1	New Zealand	9.3	32	Portugal	6.0	62	Croatia	4.1
1	Singapore	9.3	33	Botswana	5.8	62	FYR Macedonia	4.1
4	Finland	9.2	33	Puerto Rico	5.8	62	Ghana	4.1
4	Sweden	9.2	33	Taiwan	5.8	62	Samoa	4.1
6	Canada	8.9	36	Bhutan	5.7	66	Rwanda	4.0
7	Netherlands	8.8	37	Malta	5.6	67	Italy	3.9
8	Australia	8.7	38	Brunei	5.5	68	Georgia	3.8
8	Switzerland	8.7	39	Korea (South)	5.4	69	Brazil	3.7
10	Norway	8.6	39	Mauritius	5.4	69	Cuba	3.7
11	Iceland	8.5	41	Costa Rica	5.3	69	Montenegro	3.7
11	Luxembourg	8.5	41	Oman	5.3	69	Romania	3.7
13	Hong Kong	8.4	41	Poland	5.3	73	Bulgaria	3.6
14	Ireland	8.0	44	Dominica	5.2	73	El Salvador	3.6
15	Austria	7.9	45	Cape Verde	5.1	73	Panama	3.6
15	Germany	7.9	46	Lithuania	5.0	73	Trinidad and Tobago	3.6
17	Barbados	7.8	46	Macau	5.0	73	Vanuatu	3.6

10 see B. Kogut and M. Macpherson, 'Direct Investment and Corporate Governance', in P. Cornelius and B. Kogut (eds.), Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy (Oxford: Oxford University Press, 2003); OECD, Policy Brief: The Social Impact of Foreign Direct Investment (Paris: OECD, 2008). found in www.transparency.org

11 see J. S. Hellman, G. Jones and D. Kaufmann, 2002. found in www.transparency.org

12 see Control Risks and Simmons & Simmons, International Business Attitudes to Corruption: Survey 2006 (London: Control Risks, 2006). found in www.transparency.org

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
17	Japan	7.8	48	Bahrain	4.9	78	China	3.5
19	Qatar	7.7	49	Seychelles	4.8	78	Colombia	3.5
20	United Kingdom	7.6	50	Hungary	4.7	78	Greece	3.5
21	Chile	7.2	50	Jordan	4.7	78	Lesotho	3.5
22	Belgium	7.1	50	Saudi Arabia	4.7	78	Peru	3.5
22	United States	7.1	53	Czech Republic	4.6	78	Serbia	3.5
24	Uruguay	6.9	54	Kuwait	4.5	78	Thailand	3.5
25	France	6.8	54	South Africa	4.5	85	Malawi	3.4
26	Estonia	6.5	56	Malaysia	4.4	85	Morocco	3.4
27	Slovenia	6.4	56	Namibia	4.4	87	Albania	3.3
28	Cyprus	6.3	56	Turkey	4.4	87	India	3.3
28	United Arab Emirates	6.3	59	Latvia	4.3	87	Jamaica	3.3
30	Israel	6.1	59	Slovakia	4.3	87	Liberia	3.3

Table part - 1: corruptions perceptions index 2010, part I.[13] *Own representation.*

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
91	Bosnia and Herzegovina	3.2	116	Mozambique	2.7	146	Libya	2.2
91	Djibouti	3.2	116	Tanzania	2.7	146	Nepal	2.2
91	Gambia	3.2	116	Vietnam	2.7	146	Paraguay	2.2
91	Guatemala	3.2	123	Armenia	2.6	146	Yemen	2.2
91	Kiribati	3.2	123	Eritrea	2.6	154	Cambodia	2.1
91	Sri Lanka	3.2	123	Madagascar	2.6	154	Central African Republic	2.1
91	Swaziland	3.2	123	Niger	2.6	154	Comoros	2.1
98	Burkina Faso	3.1	127	Belarus	2.5	154	Congo-Brazzaville	2.1
98	Egypt	3.1	127	Ecuador	2.5	154	Guinea-Bissau	2.1
98	Mexico	3.1	127	Lebanon	2.5	154	Kenya	2.1
101	Dominican Republic	3.0	127	Nicaragua	2.5	154	Laos	2.1
101	Sao Tome & Principe	3.0	127	Syria	2.5	154	Papua New Guinea	2.1
101	Tonga	3.0	127	Timor-Leste	2.5	154	Russia	2.1
101	Zambia	3.0	127	Uganda	2.5	154	Tajikistan	2.1
105	Algeria	2.9	134	Azerbaijan	2.4	164	Democratic Republic of the Congo	2.0
105	Argentina	2.9	134	Bangladesh	2.4	164	Guinea	2.0
105	Kazakhstan	2.9	134	Honduras	2.4	164	Kyrgyzstan	2.0
105	Moldova	2.9	134	Nigeria	2.4	164	Venezuela	2.0

13 see Transparency International, www.trransparency.org

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
105	Senegal	2.9	134	Philippines	2.4	168	Angola	1.9
110	Benin	2.8	134	Sierra Leone	2.4	168	Equatorial Guinea	1.9
110	Bolivia	2.8	134	Togo	2.4	170	Burundi	1.8
110	Gabon	2.8	134	Ukraine	2.4	171	Chad	1.7
110	Indonesia	2.8	134	Zimbabwe	2.4	172	Sudan	1.6
110	Kosovo	2.8	143	Maldives	2.3	172	Turkmenistan	1.6
110	Solomon Islands	2.8	143	Mauritania	2.3	172	Uzbekistan	1.6
116	Ethiopia	2.7	143	Pakistan	2.3	175	Iraq	1.5
116	Guyana	2.7	146	Cameroon	2.2	176	Afghanistan	1.4
116	Mali	2.7	146	Côte d'Ivoire	2.2	176	Myanmar	1.4
116	Mongolia	2.7	146	Haiti	2.2	178	Somalia	1.1
			146	Iran	2.2			

Table part - 2: corruptions perceptions index 2010, part II.[14] Own representation.

Selected Emerging Eastern Europe Countries

The lisbon target has set a goal to foster convergence of the countries amongst the European Union to enable economic development, stability and wealth.

A country comparison of selected Eastern European countries shows quite significant differences from Estonia (#26,6.5), Slovenia (#27, 6.4) followed by Poland (#41,5.3), Lithuania (#46, 5.0), Hungary (#50, 4.7), Czech Republic (#53, 4.6), Latvia (#59, 4.3), Slovakia (#59, 4.3), Romania (#69, 3.7), Bulgaria (#73, 3.6). Ukraine (#134, 2.4) and Russia (154, 2.1) are at a very worse position. (see table 75 and table 76).

Closing words

These studies and investigations clearly show a direct negative impact of perceived corruption and the development of high tech industry. Globalization and the competition to attract investment do require high standards in term for fighting corruption in the private, business and political environment.

14 see Transparency International, www.trransparency.org

Literature and Internet Sources

Gelos, R. G.; Wei, S.-J.;	Transparency and International Investor Behavior, Working Paper no. 9260 (Cambridge, MA: NBER, 2002).
Hellman, J. S.; Jones, G.;	'Far From Home: Do Foreign Investors Import
Javorcik, B. S.;Wei, S.-J.;	Corruption and Composition of Foreign Direct Investment: Firm-level Evidence, Working Paper no. 7969 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2000).
Kaufmann, D.;	Higher Standards of Governance in Transition Economies?', draft paper, August 2002; P. M. Pinto and B. Zhu, Fortune or Evil? The Effect of Inward Foreign Direct Investment on Corruption, Salztman Working Paper no. 10 (New York: Columbia University, 2008).
PricewaterhouseCoopers,	Confronting Corruption: The Business Case for an Effective Anti-corruption Programme (London: PricewaterhouseCoopers, 2008).
Transparency International	http://www.transparency.org/ TI, '2008 Bribe Payers Survey' (Berlin: TI, 2008).
Wei, S.-J.;	'How Taxing Is Corruption on International Investors?', Review of Economics and Statistics, vol. 82, no. 1 (2000); U. Weitzel and S. Berns, 'Cross-border Takeovers, Corruption, and Related Aspects of Governance', Journal of International Business Studies, vol. 37, no. 6 (2006).

PRIESKUM FINANCOVANIA ORGANIZÁCIÍ TRETIEHO SEKTORA V SR.

Bukovová Sylvia, Rakovský Matúš

KEY WORD: the third sector, NGOs, cooperation, partnership, questionnaire survey, funding

JEL Klasifikácia: L3, M13, M14

ABSTRACT The article stated range of potential funding of the third sector organizations in Slovakia, and presents the results of a questionnaire survey of these organizations in 2010, which analyzes the use of these resources. The survey focused on mapping the current state of funding of the third sector organizations in Slovakia. The survey has been trying to identify the nature and content-related problems in this area. Surveys have focused primarily on use of the different funding sources, the use of fundraising, the situation of self-financing and creating cross-sector partnerships, as well as the impact of economic crisis on the structure of non-governmental sources of funding of third sector organizations.

ÚVOD

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 štátu. Financovanie mimovládnych neziskových organizácií tretieho sektora preto predstavuje zložitú oblasť, v ktorej sú navzájom prepojené ekonomicko-finančné a sociálno-spoločenské prvky.

Pre financovanie neziskových organizácií tretieho sektora na Slovensku je typický mix finančných zdrojov. Jeho štruktúru zobrazuje nasledovná tabuľka:

Tabuľka č**. 1: Zdroje financovania organizácií TS na Slovensku**

Externé			**Interné**
Verejné		**Súkromné**	
Priama forma podpory	**Nepriama forma podpory**	**-***Nadačné zdroje Súkromné*	*Samofinancovanie*

-Poskytovanie dotácií a grantov *-Realizácia kontraktov a zmlúv* *-Prerozdeľovanie príjmov z lotérií a verejných zbierok* *-Podpora prostriedkami z fondov EU*	*- Asignácia* *-Oslobodenie od daní, ciel a poplatkov*	*zahraničné* *-Zdroje od podnikateľského sektora* *-Zdroje individuálne (od FO)*	
Partnerstvo			

Zdroj: vlastné spracovanie

PRIESKUM FINANCOVANIA ORGANIZÁCIÍ TRETIEHO SEKTORA

Vychádzajúc z uvedených možností financovania organizácií tretieho sektora na Slovensku sme uskutočnili dotazníkový prieskum a na základe spracovania výsledkov zdokumentovali súčasný stav financovania tohto sektora a jeho jednotlivých právnych foriem.

Metodika prieskumu

Cieľom prieskumu so zameraním na zmapovanie súčasného stavu financovania organizácií tretieho sektora na Slovensku bolo pokúsiť sa identifikovať charakter a obsah problémov súvisiacich s touto oblasťou a na základe ich analýzy načrtnúť možnosti ich riešenia a prispieť tak k skvalitneniu práce týchto organizácií.
Objektom uskutočneného prieskumu, na ktorého realizáciu sme zvolili kvantitatívnu výskumnú metódu – **anonymný dotazník** - boli **občianske združenia, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby, nadácie, neinvestičné fondy a iné** právne formy organizácií tretieho sektora na Slovensku. Výber vzorky respondentov nebol ohraničený na konkrétny región, snažili sme sa obsiahnuť všetky kraje Slovenska. Dotazník bol spracovaný písomnou formou a jeho terénna fáza prieskumu sa uskutočnila v mesiacoch február až apríl 2010. Po kontrole jednotlivých dotazníkov (a vyradení nedostatočne vyplnených) sme na spracovanie vybrali 160 dotazníkov, ktoré predstavujú 64 % návratnosť z celkových 250 dotazníkov.
K výhodám dotazníkového prieskumu v porovnaní s inými metódami patria nízke náklady, jednoduché spracovanie a adresnosť.
Nevýhody, z ktorých najpodstatnejšou je pravdepodobnosť nevrátenia dotazníka, sme chceli minimalizovať formulovaním jednoduchých a zrozumiteľných otázok, na ktoré by mohli odpovedať aj prípadní dobrovoľníci pracujúci v oslovených organizáciách, ako aj otázok, ktoré ponúkajú súbor odpovedí, ale aj priestor pre odpoveď neobsiahnutú v súbore alternatívnych možností odpovedí, označený ako „iné“ . Ako súčasť dotazníka sme zaradili sprievodný oslovujúci list, vysvetľujúci použitie dotazníka a zaručenie anonymity respondentov.
Štruktúra dotazníka bola vypracovaná tak, aby analýza jeho údajov umožnila riešiť stanovené ciele prieskumu..

Dotazník bol rozdelený do nasledovných tematických okruhov:

1. **Charakteristika súboru respondentov**
2. **Zdroje financovania organizácií tretieho sektora**
3. **Problematika samofinancovania**
4. **Spolupráca organizácií tretieho sektora s organizáciami ostatných sektorov ekonomiky**
5. **Vplyv hospodárskej krízy na finančné zdroje organizácií tretieho sektora**

Význam uskutočneného prieskumu podľa nás spočíva v tom, že jeho výsledky umožňujú charakterizovať súčasný stav financovania organizácií tretieho sektora na Slovensku, identifikovať problémové oblasti, vymedziť faktory, ktoré výrazne ovplyvňujú finančnú situáciu a navrhnúť spôsoby ich riešenia. Jeho výsledky môžu zároveň slúžiť ako východisko pre uskutočnenie komplexnejšieho prieskumu financovania tohto sektora.

SÚHRNNÉ ZÁVERY Z PRIESKUMU ORGANIZÁCIÍ TRETIEHO SEKTORA

Na základe analýzy údajov prieskumu, ktorý sme realizovali s cieľom posúdiť stav financovania organizácií tretieho sektora a identifikovať problémové oblasti súvisiace s fundraisingom, samofinancovaním a spoluprácou tretieho sektora s ekonomickými subjektmi ostatných sektorov národného hospodárstva, sme vypracovali nasledovné zhrnutie:

- **Charakteristika skúmanej vzorky organizácií**

Charakteristiku skúmanej vzorky respondentov sme zostavili na základe údajov respondentov o ich právnej forme, oblasti pôsobnosti, sídla a problémov, s ktorými zápasia, tvoriacich obsah prvých štyroch otázok dotazníka.

- Skúmanú vzorku respondentov tvorilo **160** organizácií.:
  66% občianske združenia (104 respondentov)
  16% neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby
  14% nadácie (23 respondentov)
  3% iné právne formy 3% (5 respondentov: 1 asociácia profesijných skupín, 2 záujmové združenia PO, 2 spoločnosti s ručením obmedzeným)
  1% neinvestičné fondy 1% (2 respondenti).

Zastúpenie ekonomicky najvýznamnejších právnych foriem organizácií tretieho sektora vo vzorke respondentov v podstate zodpovedá štruktúre tretieho sektora.

- Najviac respondentov má sídlo v Bratislavskom - **40%**, , Banskobystrickom - **13%** a Trnavskom kraji - **12, 5%**
- Podľa skúmaných organizácií tretieho sektora je najproblematickejšou oblasťou ich činnosti **ekonomicko-finančná oblasť.** Uvádza to vyše 3/5 respondentov.
- Najviac organizácií – takmer ½ pôsobí v oblasti **vzdelávania a osvety**, ďalšími najviac zastúpenými oblasťami boli **rozvoj športu a telesnej výchovy a sociálne služby.**
- Podľa organizácií tretieho sektora je najproblematickejšou oblasťou ich činnosti **ekonomicko-finančná oblasť.** Uvádza to vyše 3/5 respondentov.
- Najviac organizácií – takmer ½ pôsobí v oblasti **vzdelávania a osvety**, ďalšími najviac frekventovanými zastúpenými oblasťami boli **rozvoj športu a telesnej výchovy a sociálne služby.**

- **Zdroje financovania organizácií tretieho sektora**

V tejto časti dotazníkového prieskumu sme analýzou odpovedí respondentov sledovali formy, druhy a pôvod zdrojov financovania organizácií tretieho sektora, ako aj vyžívanie fundraisingu.

- ❖ Takmer ¾ organizácií **nemá dostatočné zdroje** na zabezpečenie svojho poslania. Najhoršie sú na tom občianske združenia (78%), neziskové organizácie (74%), a nadácie (50%) .
- ❖ Len **tretina** organizácií **čerpá prostriedky z domácich i zahraničných zdrojov**, z nich polovica uvádza, že podiel prostriedkov zo zahraničných zdrojov nepresahuje 25%.
  - **Dotácie z verejných rozpočtov využíva len 36%** organizácií, najviac organizácie s inou právnou formou a neziskové organizácie.
  - **Prostriedky z asignácie využíva až 82, 5%** respondentov, najviac neinvestičné fondy, občianske združenia a nadácie. Najčastejším spôsobom ich získavania sú **osobné kontakty a vlastná webová stránka.**
  - **Prostriedky z fondov EÚ** čerpá len necelá tretina respondentov, najúspešnejšie sú organizácie s inou právnou formou a neziskové organizácie.
  - **O fondy EÚ** sa neuchádzali 2/3 organizácií, najčastejšie uvádzaným dôvodom bola **náročnosť vypracovaných projektov a nedostatok kvalitných pracovníkov.**
  - **Prostriedky od nadácií** využíva len 1/5 skúmaného súboru.
  - **Prostriedky od podnikov súkromného sektora** čerpá 1/3 respondentov, najúspešnejšie sú nadácie.
  - **Prostriedky od podnikov verejného sektora** uvádza necelých 15 % súboru, najmä organizácie s inou právnou formou.
  - **Prostriedky od FO** získavajú vyše 4/5 respondentov. Najúspešnejší z nich sú občianske združenia a nadácie.
- ❖ **Fundraising** využíva len 1/3 skúmaných organizácií. Túto formu získavania externých zdrojov najviac využívajú nadácie (50%).
  - Najčastejším dôvodom pre nevyužívanie fundraisingu je **nedostatok skúseností a zložitosť fundraisingového procesu.**

Organizácie využívajúce fundraising za najväčší problém pri fundraisingu označili **nedostatok pracovníkov – špecialistov a nedostatok skúseností**

- **Problematika samofinancovania**

Samofinancovanie predstavuje formu financovania organizácie z jej interných zdrojov. V súčasnosti predstavuje perspektívnu formu, pretože pri jej úspešnom využívaní eliminuje odkázanosť organizácií tretieho sektora na externé zdroje. Preto sme v ďalšej oblasti nášho prieskumu sledovali dôvody, formy a mieru využívania samofinancovania a pokúsili sa identifikovať problémy, ktoré bránia organizáciám tretieho sektora plne využiť túto formu financovania na zabezpečenie potrebných zdrojov.

- ❖ **Samofinancovanie** realizujú takmer ¾ respondentov, najčastejšie neziskové organizácie a nadácie.
  - Za najdôležitejší dôvod samofinancovania označujú respondenti **nedostatok finančných prostriedkov a finančnú udržateľnosť organizácie.**

- Najviac využívanou formou samofinancovania sú **členské príspevky a organizovanie kultúrnych, vzdelávacích a spoločenských akcií.**
- **84%** respondentov v rámci samofinancovania **podniká** – 80% z nich uvádza podnikanie súvisiace a 20% nesúvisiace s poslaním organizácie.
- Najčastejším dôvodom pre nevyužívanie samofinancovania je jeho **náročnosť a nedostatok odborníkov**
- Organizácie využívajúce samofinancovanie za najväčšie problémy v súvislosti so samofinancovaním označili **náročnosť** samofinancovania a **nedostatok pracovníkov**
- Najväčšie problémy so samofinancovaním majú neziskové organizácie, nadácie a občianske združenia

Neziskové organizácie za najväčšie problémy v oblasti samofinancovania označili **nedostatok finančných prostriedkov, vedenie účtovníctva a daňové priznanie** a **nedostatok pracovníkov.** Pre nadácie predstavujú najväčšie problémy **nedostatok odborníkov, náročnosť** a **vedenie účtovníctva a daňové priznanie.** Občianske združenia medzi najväčšie problémy zaradili **nedostatok pracovníkov, náročnosť** a **marketing.** Organizácie s inou právnou formou uviedli **náročnosť** a **vedenie účtovníctva a daňové priznanie.**

- **Spolupráca organizácií tretieho sektora s organizáciami ostatných sektorov ekonomiky**

Ďalšou oblasťou nášho dotazníkového prieskumu bola problematika medzisektorovej spolupráce – kooperácia organizácií tretieho sektora so subjektmi iných ekonomických sektorov. Táto spolupráca sa uskutočňuje na báze partnerských vzťahov, ktoré partnerom prinášajú obojstranne výhodné synergické efekty.
V tejto časti sme sledovali využitie tejto formy financovania, subjekty, s ktorými organizácie tretieho sektora partnerstvá realizujú, charakter - periodicitu spolupráce, očakávania organizácií tretieho sektora od partnerskej spolupráce s inými sektormi, alternatívy a oblasti spolupráce, ako aj prínosy a riziká partnerstiev pre neziskové organizácie tretieho sektora.

- Takmer **90%** organizácií **spolupracuje** s organizáciami iných sektorov v rámci **partnerstiev.**
  - Najčastejší je **sporadický** charakter spolupráce, len **1/5** organizácií spolupracuje s partnermi **dlhodobo.**
  - Organizácie tretieho sektora od partnerov očakávajú predovšetkým **know-how, skúsenosti a informácie a poskytnutie finančných prostriedkov.**
  - Ako protihodnotu ponúkajú **know-how, skúsenosti, informácie a reklamu, propagáciu a zlepšenie imidžu.**
  - Spolupráca sa realizuje najmä v oblasti **vzdelávania a osvety a sociálnych služieb**
  - Za najdôležitejší prínos partnerstiev považujú organizácie tretieho sektora **vytváranie nových kontaktov, zvýšenie zdrojov a ich efektivity**, ako riziká sa najčastejšie uvádzajú **zvýšenie administratívy a nesplnenie dohodnutých cieľov.**
  -

- **Vplyv hospodárskej krízy na finančné zdroje organizácií tretieho sektora**

V tejto oblasti sme mapovali súvislosť medzi financovaním organizácií tretieho sektora a rozvojom ekonomiky. Chceli sme zistiť, ako sa nepriaznivá ekonomická situácia v posledných dvoch rokoch odrazila na celkovej finančnej situácii týchto organizácií, ale aj na štruktúre ich finančných zdrojov.

- ¾ organizácií uvádza **zníženie objemu zdrojov** v dôsledku nepriaznivej situácie v ekonomike.
  - pokles zdrojov bol citeľný najmä **na zdrojoch získavaných od podnikov ziskového sektora a od súkromných osôb.**
  - hospodárska kríza najviac ovplyvnila financovanie *v neinvestičných fondoch, 100 % občianskych združeniach,76% neziskových organizáciách 73%, organizáciách s inou právnou formou60% a najmenej v nadáciách.56%.*

ZÁVER

Zo získaných výsledkov najmä v skúmaných oblastiach fundraising, samofinancovanie a partnerstvá sme dospeli k poznatku, že organizácie tretieho sektora nedisponujú dostatočným množstvom odborníkov- špecialistov, čo malo v niektorých prípadoch vplyv na kvalitu vyplnenia dotazníka, ako aj na tú skutočnosť, že len veľmi málo respondentov pri vyznačení odpovede „iné“, uviedlo aj doplňujúcu odpoveď, ktorá však niekedy nesúvisela s obsahom otázky. Preto tieto odpovede v našej analýze ani neuvádzame. Výsledky prieskumu najmä v oblasti samofinancovania v súvislosti s podnikateľskou činnosťou sú prekvapujúce, no podľa nášho názoru dokazujú, že skúmaní respondenti presne nepoznajú resp. nechápu význam slova podnikanie a tak vlastne nerozlišujú podnikateľskú činnosť, prijatie členského príspevku, či jednorazové vykonanie určitej služby alebo predaj výrobku za poplatok. Z toho vyplýva, že v týchto organizáciách je nedostatok odborníkov ekonomického zamerania, čo aj tieto organizácie uvádzajú ako dôvod pre nevyužívanie samofinancovania, resp. ako problém v súvislosti so samofinancovaním.
Úroveň vedomostí z oblastí fundraisingu, samofinancovania a partnerstiev a ich vzájomné prepojenie boli u pracovníkov, resp. dobrovoľníkov v jednotlivých organizácií značne odlišné, čo môžeme považovať za obmedzujúci faktor ich činnosti. Preto organizáciám tretieho sektora odporúčame zabezpečiť vyššiu úroveň informovanosti a vzdelávania pracovníkov v týchto oblastiach činnosti.

Článok bol vypracovaný v rámci VEGA 290 – Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikovej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja.

Kontakt
PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: sylvia.bukovova@euba.sk

Ing. Matúš Rakovský
Katedra financií
NHF EU v Bratislave
ECONS, s.r.o.
Office: Na vŕšku 6
821 01 Bratislava
e-mail: rakovsky@e-cons.sk

OBSTARÁVACÍ PROCES SOFTVÉRU - VÝVOJ ALEBO NÁKUP

SOFTWARE ACQUISITION PROCESS - MAKE OR BUY

Matej Černý[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

software acquisition, make or buy, decision, acquisition process, ISO standard, supplier selection

ABSTRAKT

Right software acquisition is important to the success of an organization. This paper presents a software acquisition process. It`s based on international standards ISO 12207:2008. This process consists from strategy planning, implementation of acquisition procedure, acquisition preparing, identification of potential supplier, make or buy decision, supplier selection, agreement acceptance and closure. The most important point of this process is make or buy decision. Here is necessary to consider main factors like total cost of ownership, adaptability, company requirements and time.

ÚVOD

Každá firma počas svojej existencie príde do situácie, keď ju okolnosti nútia zaviesť do podnikového života nový aplikačný softvér. Dôvodov pre tento krok môže byť veľa, od potreby inovácií, cez zmenu biznis procesov až po zastaranie existujúceho softvéru. Ak táto situácia nastane je úlohou IT manažéra a jeho oddelenia vybrať čo najvhodnejší softvér. Akvizícia nového softvéru je proces skladajúci sa z viacerých fáz od prípravy podkladov na zrealizovanie výberu, cez rozhodovanie o nákupe alebo vývoji až po uzavretie zmluvy a prebratie riešenia.

OBSTARÁVACÍ PROCES

Pri zostavovaní akvizičného procesu sa dá vychádzať z rozličných metodológii. Jednu z nich nám poskytuje americký inštitút pre elektrické a elektronické inžinierstvo vo svojich štandardoch IEEE 1062[2]. Táto metodológia poskytuje detailný opis procesu obstarania softvéru v požadovanej kvalite a rozsahu. Jej nevýhodou je však absencia možnosti ako je obstaranie softvéru naprogramovaného na zákazku.

Ďalšou metodológiou sú celosvetovo uznávané štandardy ISO. Oblasťou akvizície softvéru sa zaoberá medzinárodný štandard 12207:2008[3]. Samotný štandard sa zaoberá procesom životného cyklu softvéru a v jednej jeho časti je riešený aj obstarávací proces. Sú tu

[1] Ing. Matej Černý, doktorand, školiteľ doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., Katedra informačného manažmentu, FPM, EUBA, matej.cerny@euba.sk

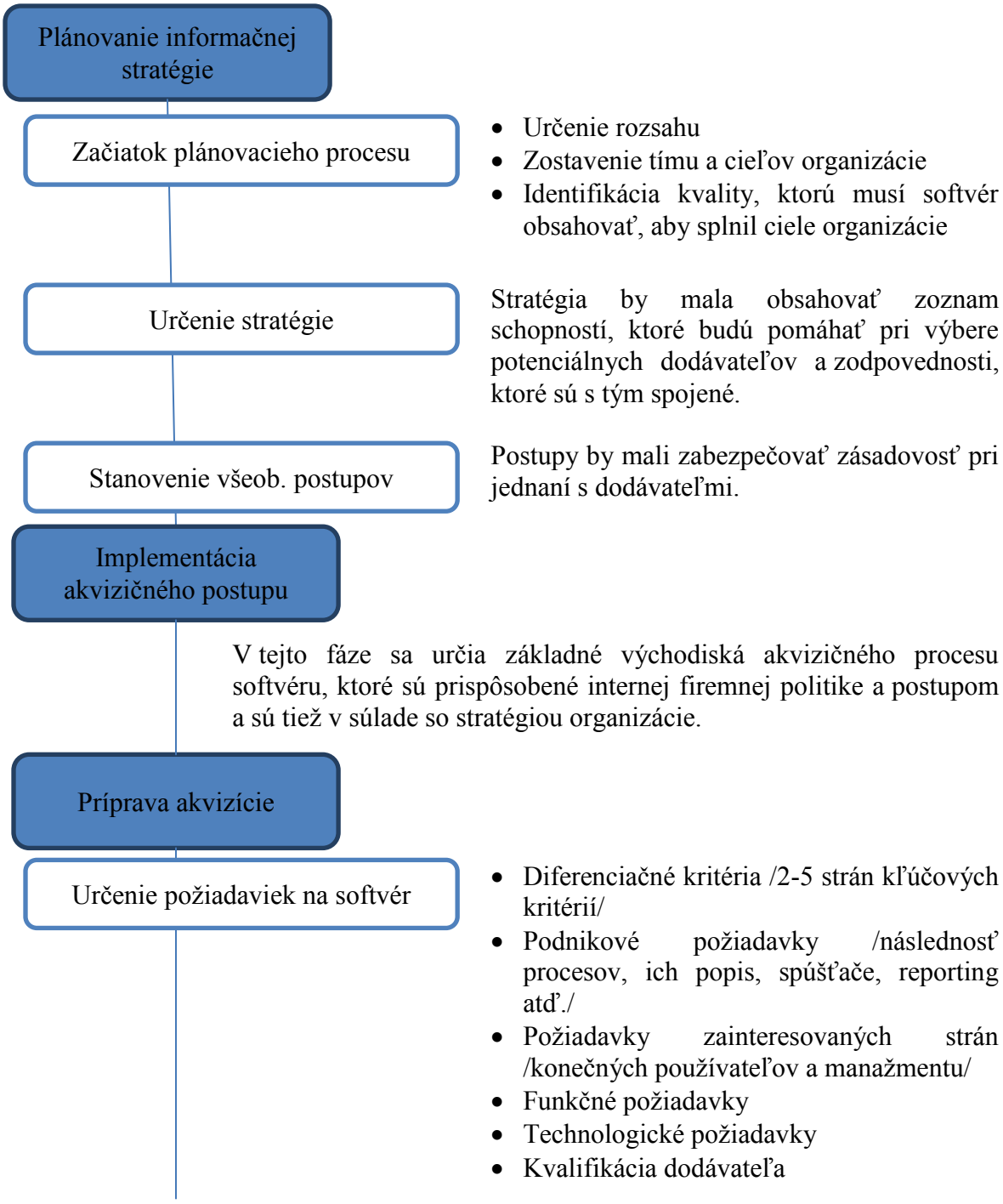
[2] IEEE 1062: IEEE *Recommended Practice for Software Acquisition*, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. : New York, 1998, http://igs.nigc.ir/IGS/IEEE/1062.PDF

[3] ISO/IEC 12207:2008. Systems and software engineering - Software life cycle processes. ISO, 2008, www.iso.org

jasne definované operácie, úlohy, aktivity a je zobrazené pomocný proces dodania softvéru zo strany dodávateľa.

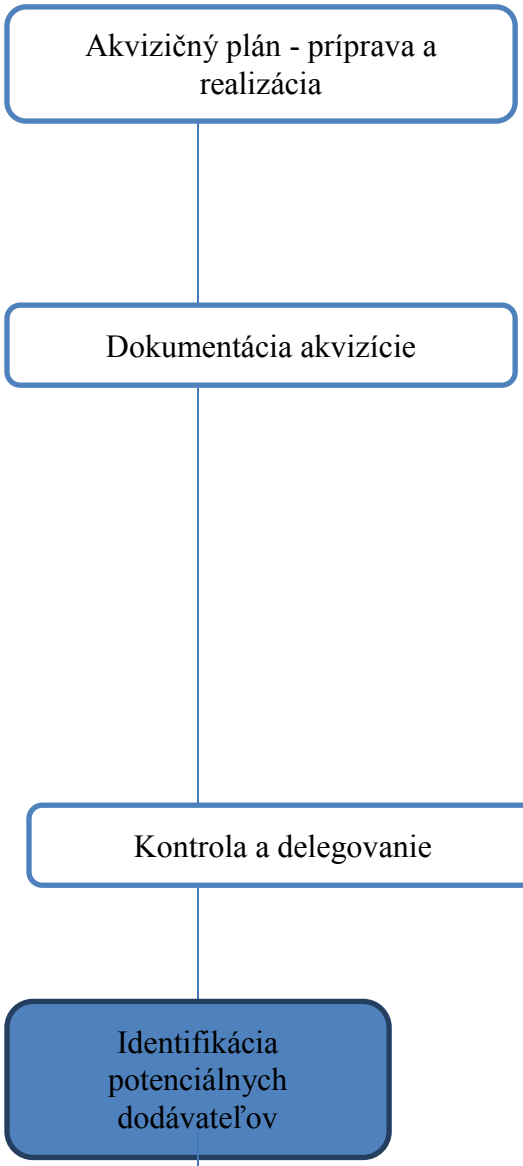
Obstarávací proces zobrazený na obrázku č. 1 vychádza z obidvoch hore uvedených zdrojov. Vstupy do procesu obstarania nového softvéru by mali byť v súlade s podnikovými plánmi a stratégiami.

Obrázok 1 Softvérový obstarávací proces 1/4



ZDROJ: Vlastné spracovanie

Obrázok 2 Softvérový obstarávací proces 2/4



Akvizičný plán by mal obsahovať:

- Požiadavky na systém
- Plánované práce na systému
- Typy zmlúv, ktoré sa použijú
- Zodpovednosti zúčastnených organizácií
- Podpora
- Riziko a metódy na jeho riadenie

Organizácia by mala zdokumentovať požiadavky a vytvoriť žiadosť o ponuku /RFP - request for proposal - zoznam otázok týkajúcich sa dodávateľa, služieb a produktov, cien atď./ Súčasťou by malo byť definovanie akceptačných postupov a kritérií. Dokumentácia akvizície by mala obsahovať:

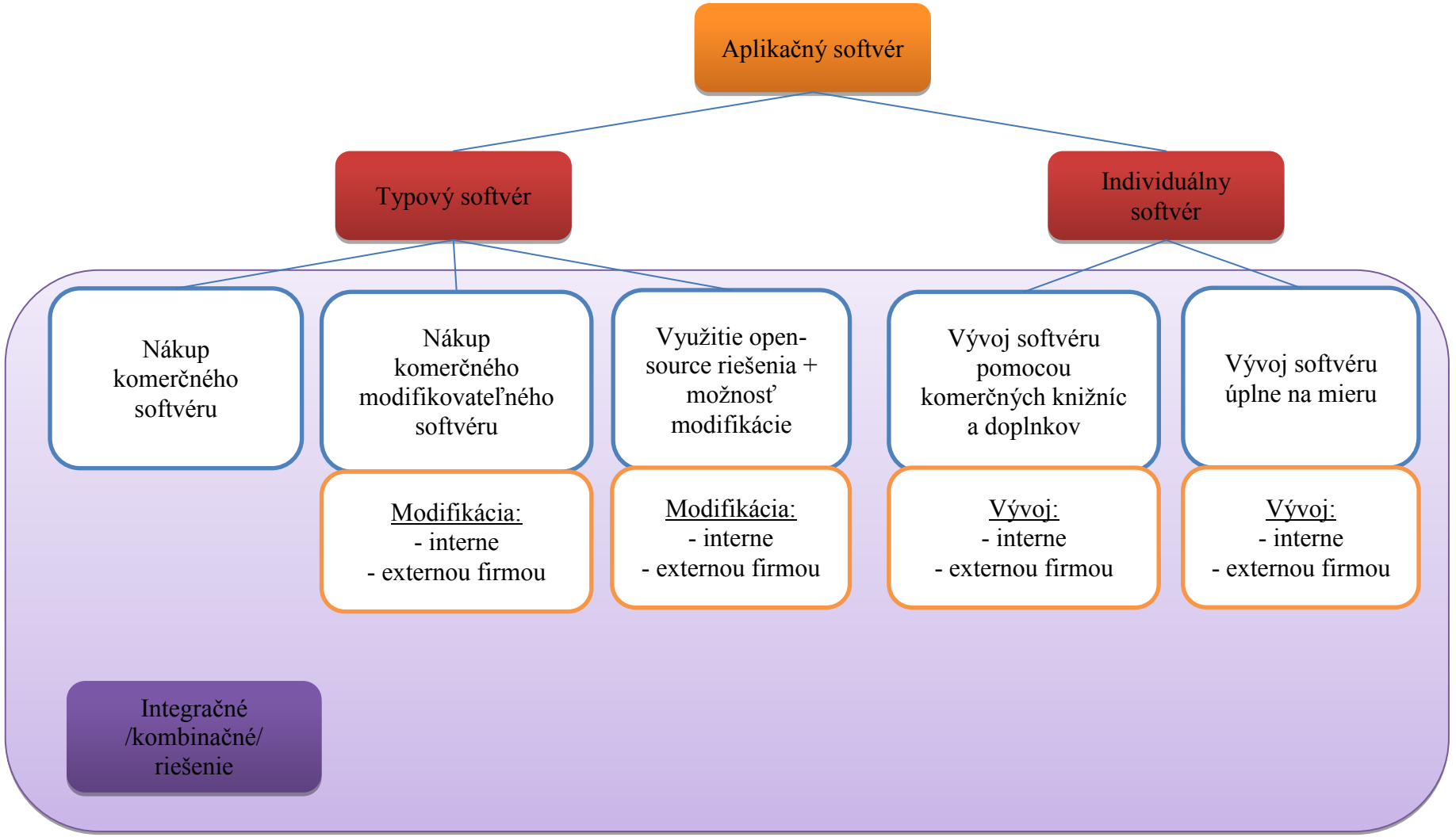
- Požiadavky na systém
- Rozsah pôsobnosti tejto dokumentácie
- Pokyny pre uchádzačov
- Zoznam softvérových produktov
- Podmienky
- Riadenie subdodávok

Obsahuje oboznámenie zainteresovaných strán s prípravou akvizície.
Kontroluje sa zhoda navrhnutého riešenia s plánmi a požiadavkami.
Odovzdanie podkladov osobám zodpovedným za výber softvéru.

- Zostavenie prehľadu dostupných riešení na trhu /možné zdroje informácií: publikácie, prezentácie, konzultanti, web atď./
- Identifikácia softvérového riešenia na základe požiadaviek na softvér.
- Eliminácia nevhodných riešení a vytvorenie dlhého zoznamu možných dodávateľov.
- Rozposlanie žiadostí o informácie /RFI - request for information - zoznam základných otázok k produktom a službám dodávateľa/ a zozbieranie odpovedí
- Na základe zozbieraných informácií sa vypracuje rozhodovacia matica. Hodnotia sa parametre riešení jednotlivých dodávateľov voči požiadavkám organizácie. Tiež sa posudzujú ich silné a slabé stránky.
- Zostavenie stredného zoznamu /maximálne 5 - 10/ potenciálnych dodávateľov.

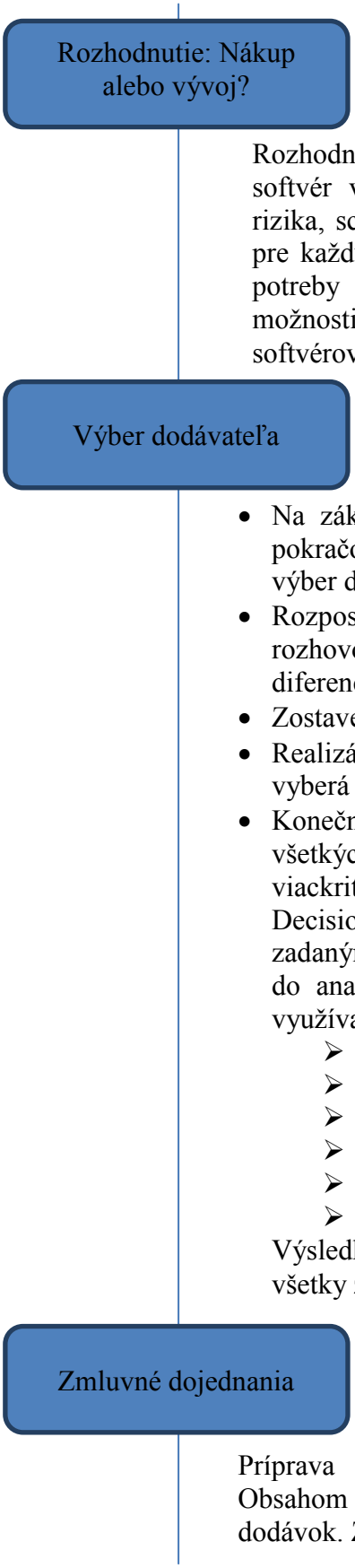
ZDROJ: Vlastné spracovanie

Obrázok 3 Typy aplikačného softvéru



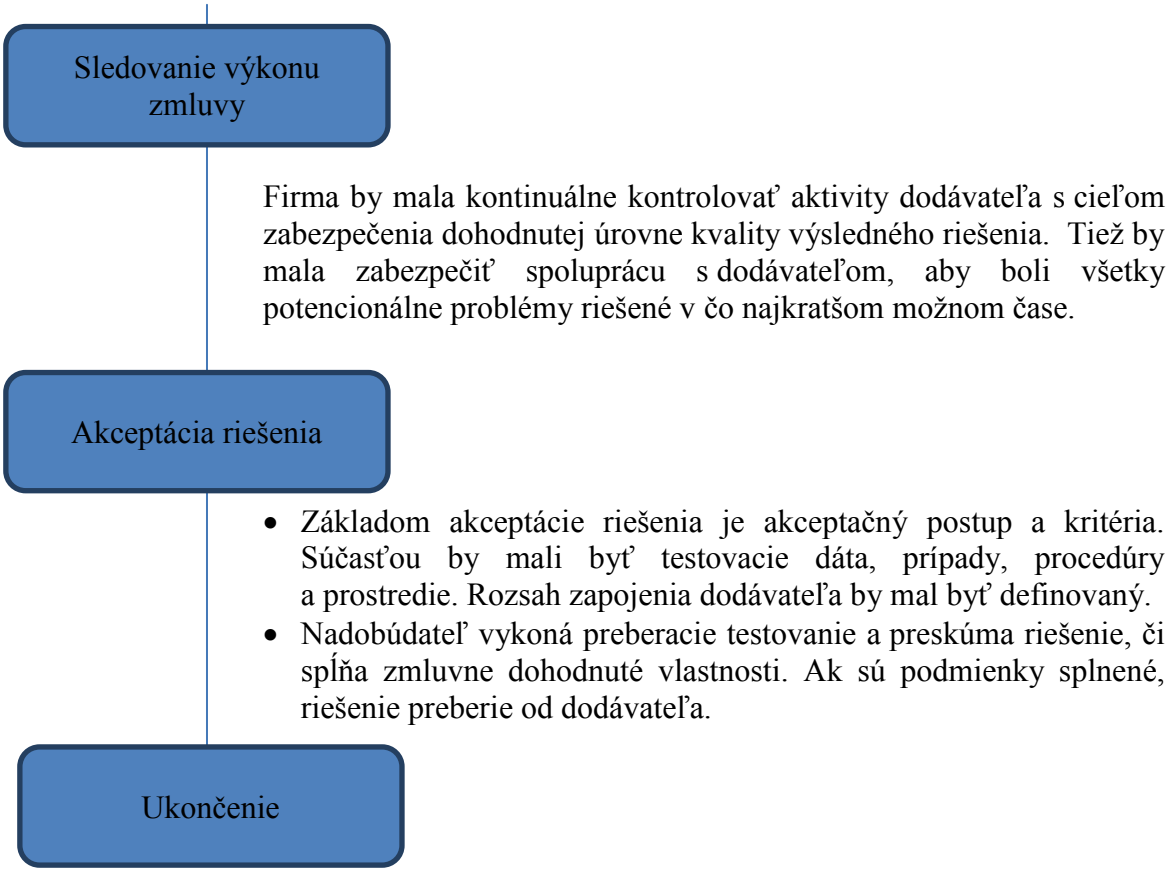
ZDROJ: Vlastné spracovanie

Obrázok 4 Softvérový obstarávací proces 3/4



ZDROJ: Vlastné spracovanie

Obrázok 5 Softvérový obstarávací proces 4/4



ZDROJ: Vlastné spracovanie

ROZHODOVANIE VÝVOJ ALEBO NÁKUP

Samotné rozhodnutie by malo vychádzať z už uvedených analýz a z poznania základných rozdielov medzi možnosťami. Tieto sú zobrazené na obrázku č. 6.

Pre zjednodušenie rozhodovania sa robí výber len z dvoch možností a to typového a individuálneho aplikačného softvéru. Ich jednotlivé pod kategórie sú odvodené od základných. Ich výber je založený pri typových aplikačných softvéroch na dostupných riešeniach, ktoré sú dostupné a pri individuálnom aplikačnom softvéry je to na posúdení, či má podnik kapacitu na vývoj softvéru interne, alebo bude tento proces outsourcovať. Určitý prienik ponúka integračné alebo kombinačné riešenie, ktoré umožňuje využiť viaceré prístupy k jednotlivým častiam softvéru za podmienky schopnosti vzájomnej spolupráce a integrácie.

Tabuľka 1 Základné faktory výberu softvéru

ZDROJ: Vlastné spracovanie

Ako pomoc pri rozhodovaní sa môžu použiť kritéria na výber softvéru zobrazené v tabuľke č. 2 a základné pravidlá pri rozhodovaní o obstaraní softvéru[4]:.

Kúpiť, ak je systém základnou podmienkou podnikania.
Vyvinúť, ak systém prinesie výhodu nad konkurenciou.

Rozsah kritérií môže byť oveľa širší, záleží len na samotnej organizácií a jej špecifikách, aké kritéria si stanoví a v akom rozsahu sa budú zvažovať ich hľadiská.

Tabuľka 2 Príklad kritérií výberu softvéru

Kritérium	Hľadiská
Veľkosť a umiestnenie užívateľskej základne	• Bude softvér obsluhovať pár užívateľov na jednom mieste? • Je schopný obslúžiť široké spektrum geograficky roztrúsených užívateľov?
Dostupnosť systému	• Vie softvér poskytnúť prostriedky na sledovanie systémovej vyťaženosti? • Umožňuje softvér správu prístupov užívateľov a požadovanú úroveň bezpečnosti?
Náklady	• Je možné pri obstaraní softvéru

[4] WEBSTER, B, 2008 *Buy vs. Build Software Applications: The Eternal Dilemma - Off-the-Shelf Software Customization Issues* [online]. Baseline, 2008. [cit. 2011.27.10.] Dostupné na internete: <http://www.baselinemag.com/c/a/Application-Development/Buy-vs-Build-Software-Applications-The-Eternal-Dilemma/1/>

	kalkulovať so všetkými nákladmi vrátane inštalácie, školení a prevádzky?
Možnosti systému	• Vie systém pokryť terajšie a možné budúce požiadavky?
Existujúce IT prostredie	• Je softvér kompatibilný s existujúcim hardvérom, softvérom a sieťovou infraštruktúrou?
Vnútro firemné technické schopnosti	• Vie si organizácia vyvinúť softvér vo vlastnej réžií alebo musí tento proces outsourcovať? • Chce organizácia obstarať typový aplikačný softvér?

ZDROJ: R. K. Rainer - E. Turban. 2009. *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. 2. vyd. USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009. 356 s. ISBN 978-0470-169001

ZÁVER

Dobrý, prepracovaný a kvalitný softvér, ktorý presne vyhovuje potrebám organizácie, je pre efektivitu a konkurencie schopnosť kľúčová záležitosť. Preto by podniky nemali podceňovať jeho výber. Mali by mať prepracovaný postup výberu, založený na aktuálnych potrebách a požiadavkách manažmentu, podložený finančnými analýzami a hodnotením. Následky zlého výberu kľúčového systému môžu mať pre firmu fatálne následky.

POUŽÍTÁ LITERATÚRA

1. IEEE 1062: IEEE *Recommended Practice for Software Acquisition*, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. : New York, 1998, http://igs.nigc.ir/IGS/IEEE/1062.PDF
2. ISO/IEC 12207:2008. *Systems and software engineering - Software life cycle processes*. ISO, 2008, www.iso.org
3. RUBIN, D. - GRIFFIN, S. - WEISS, D. 2009, *Practical Imaging Informatics*, Springer : New York, 2009, 455 p., ISBN 978-1-4419-0483-6
4. 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
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. WEBSTER, B, 2008 *Buy vs. Build Software Applications: The Eternal Dilemma - Off-the-Shelf Software Customization Issues* [online]. Baseline, 2008. [cit. 2011.27.10.] Dostupné na internete: <http://www.baselinemag.com/c/a/Application-Development/Buy-vs-Build-Software-Applications-The-Eternal-Dilemma/1/ >

METODOLÓGIA AKO VEDECKÁ DISCIPLÍNA

METHODOLOGY AS A SCIENTIFIC DISCIPLINE

Stanislava Deáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Methodology, scientific methods, methodics, subjects of investigation, steps in scientific research

ABSTARAKT

Based on characteristics and definitions of relations between methodology, methods and methodics we point out the importance of choosing the correct steps in scientific research. Appropriate methodological approach leads us to the selection of appropriate scientific methods and then make the procedure itself - the methodology used in examining a part of reality (subjects of investigation).

ÚVOD

„Jedinou našou istotou je , že veci sa budú meniť.“
Philip Kotler (1993)

Rýchly vývoj prostredia, nové technológie, súčasná komunikačná a výpočtová technika nám na jednej strane ponúkajú množstvo informácií, ktoré sa stávajú pre nás dostupnejšími. Na druhej strane ponúkajú aj nové nástroje na ich efektívne spracovanie a dochádza k postupnému odstraňovaniu prekážok, ktoré doteraz bránili ich využívaniu.

Preto aj v oblasti vedy zaznamenávame tlak na rozvoj vedeckých metód, ktoré by pomohli pracovať s dostupnými informáciami, reagovať na rýchlo sa meniace prostredie a trendy v prospech dosahovania žiaduceho stavu, resp. vytýčených cieľov.

PODSTATA A VÝZNAM METODOLÓGIE

Podľa slovníka cudzích slov **metodológia** predstavuje „súhrn postupov bádania používaných v určitej vede, teóriu vedeckých a výskumných metód. Je takisto náukou o metódach vedeckého poznávania a súhrnu postupov, ktorými sa buduje vedecký systém.“[2] Metodológia odhaľuje všeobecné stránky používaných metód a prostriedkov, porovnáva ich, systematizuje a odhaľuje podstatu vedeckého poznania. Zaoberá sa výskumom metód a označuje sa za vedu o metódach. Samotná metodológia sa utvárala až v novoveku. Predtým sa nerozlišovalo medzi vedou a vedeckou metódou. Metodologické problémy, t.j. problémy týkajúce sa teórie a povahy vedeckej metódy sú stále viac v popredí záujmov vedy. „Na rozdiel od starších metodologických škôl sa dnes zaiste pod vplyvom silného rozvoja logiky a zložitosti vedy, kladie väčší dôraz na presnosť, jasnosť a dôslednosť samej teórie metódy,

[1] Ing. Stanislava Deáková, sdeakova@euba.sk, školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

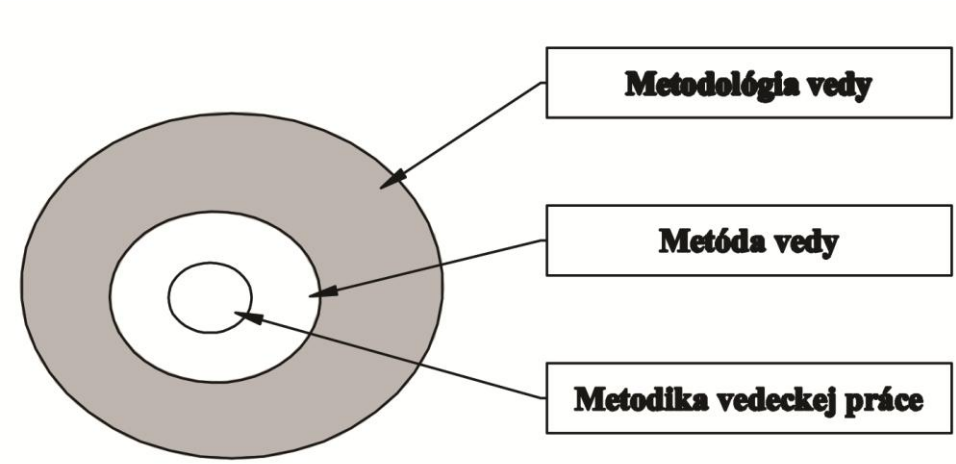
[2] IVANOVÁ – ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z. 1979. *Slovník cudzích slov*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo v Bratislave, 1979. 944 s. 67-567-79

t.j. kladie sa požiadavka, aby metodológia sama bola exaktnou vedou.“ (Filkorn, V.)[3] Metodológia vedy je náuka o metódach, študuje procesy poznávania a pretvárania skutočností, ktoré sú predmetom konkrétnych vedeckých disciplín. Švec definuje metodológiu vied ako “ určitú vedu o princípoch, stratégiách, procedúrach, nástrojoch a normách fungovania a rozvoja, objektívneho poznávania a praktického pretvárania objektívnej reality.“[4]

Pojem **metóda** pochádza z gréckeho slova methodos a znamená overený spôsob, postup pri práci, ktorým sa získavajú, klasifikujú a vysvetľujú nové vedecké poznatky, a ktorý smeruje k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. Metódou je teda cesta, návod, ktorým sa niečo pomocou konečného počtu krokov dosiahne, zhotoví, pozná, rozrieši alebo dokáže. Metóda je zovšeobecnením cesty, formy, návodu, ktorým sa niečo pozná, t.j. je postupom, ktorým sa rozrieši celá skupina problémov. S jednotlivými metódami sa môžeme stretnúť v užšom ponímaní, ako konkrétny postup niektorej vedeckej disciplíny napr. v medicíne, psychológii, chémii atď. Inokedy sa pojem metóda používa v širšom ponímaní napr. analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, využívané vo viacerých vedných odboroch. Metóda vedy je tvorením vedeckého systému, ktorý ukazuje ako sa indukciou analyzovaných predmetov, javov alebo oblastí, za pomoci hypotézy dochádza k ich všeobecnej a jednoznačnej charakteristike. Táto charakteristika sa ďalej dedukciou rozvíja a dôsledkami overuje.

Metodika je náukou o metóde vedeckej práce, súhrnom pracovných spôsobov, metód v určitej oblasti. Metodika na rozdiel od metódy predstavuje rôzne konkrétne formy, realizácie základných myšlienok, ktorými sa uskutočňuje cesta od javov k zákonom. „Táto cesta je vedecká metóda a veda o nej je metodológia.“[5] Metodika vedeckej práce je praktickým postupom, ako realizovať výskumné procedúry, ktoré sa vzťahujú na realizáciu výskumného cieľa.

Vzájomný vzťah pojmov metodológia vedy, metóda vedeckej práce a metodika vedeckej práce môžeme vyjadriť na základe schémy:[6]



Obrázok č.1: Vzťah medzi pojmami „metodológia vedy“ „metóda vedy “ a „metodika vedeckej práce“
Prameň: OCHRANA,F. 2009. Metodologie vědy. 1. vyd. Praha: Karolinum,2009. 187 s. ISBN 978-80246-1531-8

Vedecká metóda by mala spĺňať nasledujúce charakteristiky:[7]

---

[3] FILKORN, V. 1960. *Úvod do metodológie vied*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo SAV v Bratislave, 1960. 416 s.
[4] ŠVEC, Š. a kol. 1998. *Metodológia vied o výchove*. Kvantitatívno - scientistické a kvalitatívno – humanistické prístupy. Bratislava: IRIS, 1998. 303 s. ISBN 80-88778- 73-5
[5] FILKORN, V. 1960. *Úvod do metodológie vied*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo SAV v Bratislave, 1960. 416 s.
[6] OCHRANA,F. 2009. Metodologie vědy. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 187 s. ISBN 978-80246-1531-8

- ❖ k poznávaniu pristupujeme systematicky a organizovane, čo vyjadruje skutočnosť, že ťažisko vedeckého výskumu nespočíva len v bezprostrednom a jednorazovom reagovaní na podnety, ale práca má byť organizovaná podľa určitých pravidiel, vopred plánovaná a premyslená,
- ❖ druhá vlastnosť vedeckej metódy je empirická, t.j. vedecké poznanie sa zakladá na informáciách získaných skúsenosťami, kontaktom, resp. manipuláciou s predmetom skúmania,
- ❖ vedecké poznanie sa musí opierať o dáta, aby bolo objektívne a verifikovateľné,
- ❖ neustále overovanie vedeckých poznatkov vytvára predpoklady pre ďalšiu charakteristiku vedeckej metódy – sebakorekciu, čo vyjadruje na základe empirického skúmania možnosť znovuoverenia platnosti za rovnakých aj zmenených podmienok, pretože iba tak získavame záruku možnosti korigovať prípadne vzniknuté omyly.

Pri vedeckom skúmaní má voľba metodológie významné miesto, pretože ovplyvňuje výber výskumných metód a výsledný obraz skúmaného cieľa . Pri voľbe metodológie podľa Ochranu môžeme postupovať takto:[8]

- ❖ prvým krokom je analýza predmetu skúmania, pričom zameriavame výskumnú aktivitu na časť reality s ohľadom na stanovené výskumné ciele,
- ❖ nasledujúcim krokom je voľba vhodnej výskumnej metodológie, ktorá rozhodne o tom, či obsah výpovede o skúmanej problematike bude mať nenormatívny charakter alebo bude mať daná výpoveď normatívnu povahu.

Voľba metodológie podstatne ovplyvní voľbu výskumných metód.

V nasledujúcom texte uvádzame príklad krokov, z ktorých vychádza metodológia ekonómie: [9]

1. Pozorovanie ekonomických javov. Ekonomický jav musíme najskôr identifikovať pričom vychádzame z pozorovania ekonomickej reality.
2. Pri skúmaní týchto javov používame párové metódy logiky akými sú indukcia a dedukcia.
3. Od konkrétnych pozorovaných javov postupujeme abstrahovaním od nepodstatných stránok na poznanie ich všeobecnej podstaty. Javy analyzujeme.
4. Vyslovíme vedeckú hypotézu.
5. Pravdivosť či nepravdivosť vedeckej hypotézy musíme overiť. Overovanie sa realizuje praxou, je možné použiť aj experiment.
6. Na konci nášho vedeckého poznania stojí syntéza a vyslovenie vedeckého poznatku formulovaného v závere vedeckej práce.

ZÁVER

Na základe uvedených charakteristík a definícií vzťahov metodológie , metódy a metodiky sme chceli poukázať na významnosť výberu správnych krokov pri vedeckom bádaní. Správny metodologický prístup nás vedie k výberu vhodných vedeckých metód a následne podmieni samotný postup - metodiku použitú pri skúmaní časti reality (predmetu skúmania).

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] FILKORN, V. 1960. *Úvod do metodológie vied*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo SAV v Bratislave, 1960. 416 s.

---

[7] dostupné na internete: www.doctorandus.info/info/e_kapitoly/vedecke_metody.doc [9.6.2010]
[8] OCHRANA,F. 2009. *Metodologie vědy*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 187 s. ISBN 978-80246-1531-8
[9] MASÁROVÁ, H. *Predmet a metodológia ekonómie*. dostupné na internete: http://www.ujop.sk/blade/index.php?c=963&, [9.6.2010]

[2] IVANOVÁ – ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z. 1979. *Slovník cudzích slov*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo v Bratislave, 1979. 944 s. 67-567-79
[3] MASÁROVÁ, H. *Predmet a metodológia ekonómie*. dostupné na internete: http://www.ujop.sk/blade/index.php?c=963&, [9.6.2010]
[4] OCHRANA,F. 2009. Metodologie vědy. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 187 s. ISBN 978-80246-1531-8
[5] ŠVEC, Š. a kol. 1998. *Metodológia vied o výchove*. Kvantitatívno - scientistické a kvalitatívno – humanistické prístupy. Bratislava: IRIS, 1998. 303 s. ISBN 80-88778-73-5
[6] dostupné na internete: www.doctorandus.info/info/e_kapitoly/vedecke_metody.doc [9.6.2010]

360° SPÄTNÁ VÄZBA– NÁSTROJ ROZVOJA ZAMESTNANCOV

360° FEEDBACK – TOOL FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT

Katarína Dubeňová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
feedback, personal development, employee evaluation, feedback process, principles of effective feedback, Johari method

JEL Klasifikácia
M12, A29

ABSTRAKT

Aim of this report is the characteristic and analysis of 360-degree feedback, which is practically in all sectors increasingly popularized and used. Employees are no longer satisfied with only one aspect of evaluation, by supervisors, they are increasingly responsible for managing their own careers and personal development.

Feedback evaluates behavior in terms of strategic and analytical skills, interpersonal effectiveness, and also from the perspective of an area for further development. This feedback offers several advantages, such as for society as well as for employees.

For the evaluated person, this evaluation provides 360-degree feedback opportunity to identity his own strengths and also areas that are worth to be improved. For the company is particularly meaningful in order to improve communication between the parties, provides an objective assessment of work behavior and performance of employees.

ÚVOD

Spoločnosť, ktorá vytvára pracovné prostredie, kde zamestnanci chápu podstatu učenia sa, ako súčasť vlastnej práce, je na správnej ceste k budovaniu spoločnosti, v ktorej sú zamestnanci najcennejším a rozhodujúcim parametrom úspechu. Úlohou vzdelávania a rozvoja zamestnancov je zabezpečiť kvalifikovanú pracovnú silu, ale taktiež internovať a podporovať ponuku ďalšieho rozvoja zamestnancov.

Dôležitý predpoklad rozvoja zamestnancov i manažérov je hodnotenie ich pracovného správania a výkonu, ktoré je považované za základ jej budúcej efektívnosti. Podstatou každého procesu spätnej väzby je, že vedie k zmenám pracovného správania, ako aj k efektívnejšiemu plneniu cieľov. Jasné stanovenými cieľmi smerujúcimi na zlepšenie súčasného stavu sa môžu dosiahnuť zmeny pracovného správania.

Nástroj, ktorý poskytuje hodnotenému spoľahlivý pohľad na svoje správanie je 360° spätná väzba. Ide o silný prostriedok, ktorý funguje ako zrkadlo, pretože spoločnosti ukazuje ako zamestnanci a manažéri fungujú v pracovnom procese. Predpokladom procesu 360° spätnej väzby, ktorý sa skladá z aplikácie prieskumu a následného konania na základe dosiahnutých výsledkov je, že vedie k zmene pracovného správania, ktoré má vplyv na vykonávanie pracovnej úlohy. Štandardný proces je modelovaný tak, aby agilný zamestnanec a manažér bol pripravený a ochotný prijať túto spätnú väzbu. Hodnotený musí byť otvorený a motivovaný pre sebazdokonaľovanie a napĺňanie akčného plánu.

[1] Ing. Katarína Dubeňová, katka.dubenova@gmail.com, Školiteľka: doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD., Katedra manažmentu.

HODNOTENIE AKO ZÁKLAD PRE ÚČINNÝ ROZVOJ

Podľa Amstronga[2] je rozvoj zamestnancov vnímaný ako priestor poskytovaný pre tvorbu vhodných príležitosti pre učenie, rozvoj a uskutočňovanie odborného vzdelávania. Cieľom je zlepšenie a vzostup individuálneho a tímového výkonu, ale aj výkonu celej spoločnosti. Hlavným ťažiskom rozvoja je zabezpečiť potrebu spoločnosti z pohľadu kvalitných zamestnancov, ktorí sú nenahraditeľní pri dosahovaní cieľov. Stratégia rozvoja hovorí o tom, aký prístup chce spoločnosť zvoliť pre zabezpečenie svojich potrieb. Ilustruje procesy, programy a politiku rozvoja zamestnancov, ktoré sú hodnotené spoločnosťou ako dôležité, resp. nevyhnutné pre dosahovaní podnikateľského úspechu. Skutočnosť, že má spoločnosť stratégiu rozvoja zamestnancov, hovorí o jej presvedčení, že investíciu do zamestnancov považuje za efektívnu.

Stratégia by mala obsahovať dôležité prepojenie medzi učením sa, vzdelávaním, rozvojom, odborným vzdelávaním a na druhej strane s výkonom a sledovaním výkonnosti a pracovného správania formou hodnotenia.

V spoločnosti je pravidelné hodnotenie zamestnancov a manažérov významnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Štandardne sa hodnotenie zamestnancov vykonáva raz alebo dvakrát ročne a to vo väčšine prípadov s líniovým manažérom. Súčasťou hodnotenia by mali byť aj hodnotiace rozhovory, ktoré vytvárajú priestor pre možnosť posunúť zamestnanca vyššie. Nemali by byť len príležitosťou pre informovanie o dosiahnutom výkone alebo nároku na odmeny. Kvalitne skomponované hodnotenie pracovného správania a výkonu tvorí základ pre správne zacielenie efektívneho rozvoja zamestnancov. Nejde však len o nevyhnutný rozvoj, aby zamestnanec dokázal vykonávať svoju štandardnú prácu. Aj zamestnanec, ktorý pracuje na plných 100%, chce ďalej rásť.

Každé stretnutie za účelom hodnotenia a monitorovania by malo byť ukončené stanovením ďalších výkonových i rozvojových cieľov. Spoločnosť, ktorá chce efektívne nastaviť rozvojové programy alebo kariérny rast svojich zamestnancov, musí v prvom kroku konštatovať, akú úroveň jednotlivých zručností má hodnotený, aké sú jeho silné stránky a kde sa vytvára priestor pre nové rozvojové príležitosti.

Najväčší prínos má hodnotenie a následná spätná väzba vtedy, ak je použitá ako systémový nástroj rozvoja zamestnancov. Opakovaná aplikácia umožňuje analyzovať pokrok hodnotených v oblasti ich vlastného rozvoja. Jedným z nástrojov rozvoja zamestnancov je 360° spätná väzba.

PODSTATA 360° SPÄTNEJ VÄZBY AKO NÁSTROJA ROZVOJA

Táto moderná systémová metóda napomáha zamestnancovi/manažérovi, resp. hodnotenému poznať svoj vlastný výkon a nastaviť správny rozvojový plán. Ide o informácie, vďaka ktorým sa hodnotený dozvedá, ako pôsobí na svoje okolie.

Obľúbenosť 360° spätnej väzby začala rásť na prelome 80 - 90. rokov 20. storočia. Poskytuje rozhodujúce informácie o tom, akú výkonnosť dosahuje manažér, čiže v akom pomere napĺňa pracovné správanie hodnoteného predstavy podniku.

Jadrom tohto nástroja je, že umožňuje hodnotenému poznať spätnú väzbu od svojho nadriadeného, podriadených, od kolegov na rovnakej pracovnej úrovni a prípadne aj od externých spolupracovníkov.

Vychádza z predpokladu, že nikto nie je dokonalý a stále má čo zlepšovať. Je nástrojom podporujúcim individuálny rozvoj jednotlivca, pričom jeho aplikácia vedie k rastu sebadôvery zamestnancov a k lepšiemu využívaniu vlastného potenciálu.[3] Je základom pre

---

[2] ARMSTRONG, M. 2008. *Strategic human resource management*. UK: Kogan Page Publishers, 2008, 248 s. ISBN 978-0-74945375-6.

[3] ŠEBESTOVÁ, Ľ. 2009. Najskôr hodnotiť a potom rozvíjať. In *Zisk* [online]. 2009. cit. [2.11.2011]. Dostupné na internete: http://www.ezisk.sk/1307/NAJSKOR-HODNOTIT-A-POTOM-ROZVIJAT_15146.aspx.

diagnostiku vzdelávacích a rozvojových potrieb. Výhodou je, že hodnotený získa v jednej individuálnej správe veľmi podrobné informácie. Ďalšie výhody aplikácie 360° spätnej väzby sú prezentované najmä vo využití informácií pre tvorbu lepšieho akčného plánu, neustále zlepšovanie zacielené na maximalizáciu potenciálu.

Na to, aby bola táto metóda zameraná na rozvoj, je dôležité poskytovať odborné a profesionálne konzultovanie a koučovanie, čo povedie k stanoveniu cieľov a plánov, ktoré má viesť k následnému zlepšovaniu.

Aby mala 360° spätná väzba objektívnu vypovedaciu hodnotu, musí byť konštruktívna. Poskytuje hodnotenému priestor pre konfrontáciu medzi vlastným vnímaním svojej osoby, správania a výkonu s hodnotením svojej pracovnej a osobnej výkonnosti s ostanými hodnotiacimi stranami.

Spätná väzba je vhodným pilierom, ktorý zabezpečí návrh k akcelerácii správneho rozvoja zamestnancov a zvýši tak výkon pri plnení stanovených cieľov. Je nazývaná aj ako najefektívnejší prostriedok budovania osobnostného i manažérskeho rozvoja, posilňuje podnikové hodnoty a tiež jednotu kultúry.

Cieľom projektu je:

1. Poskytnúť hodnotenému nástroj na získanie spätnej väzby zo svojho okolia, ktorá mu bude nápomocná pri cielenom zostavovaní rozvojových aktivít.
2. Celkové výsledky poslúžia ako informácie, na základe ktorých bude možné efektívne nastaviť tréningový proces a individuálne systémy rozvoja, ktoré budú odzrkadľovať kľúčové rozvojové potreby zamestnancov.
3. Spätná väzba umožní nasmerovať profesionálny rozvoj a zlepšiť pracovný výkon.

Účinok spätnej väzby je možné vidieť pri aplikácii metódy Johari. Johari je grafická metóda, ktorou sa vyjadruje miera a využívanie spätnej väzby. Ilustrovaná je v nasledujúcej tabuľke:

	Známe hodnotenému	Neznáme hodnotenému
Známe iným	**Verejná oblasť**	**Slepá oblasť**
Neznáme iným	**Skrytá oblasť**	**Neznáma oblasť**

Zdroj: vlastná grafická úprava

Jednotlivé okienka nie sú rovnako veľké, ale menia sa v priebehu života a to vplyvom sociálneho učenia sa a získaných skúseností.

Verejná oblasť hovorí o vlastnom spôsobe pracovného správania o postojoch a názoroch, ktoré sú známe vlastnej osobe, ale aj ostatným. Čím je táto oblasť väčšia, tým sú menšie ďalšie oblasti. Ak chce hodnotený zväčšiť túto oblasť bráni mu v tom zväčša nízke sebavedomie alebo obavy z neznámeho.

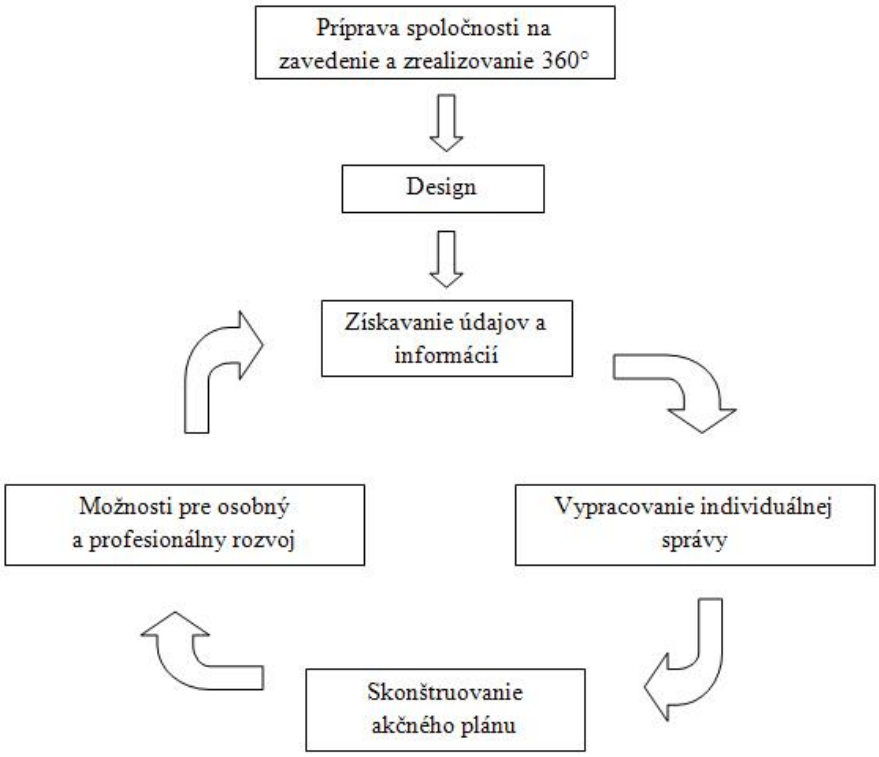
Skrytá oblasť je známa len hodnotenému, ktorú sa z rôznych osobných príčin snaží skrývať. Neznáma oblasť nie je známa ani hodnotenému, ani iným. Prejavuje sa až vtedy, ak sa v danej situácii jedinec ocitne. Slepá oblasť hovorí o správaní, o ktorom hodnotený nevie, ale ostatní ho registrujú. Zmenšenie tejto oblasti hodnoteným je najmä pozorovaným reakcií na vlastné správanie, prostredníctvom akceptovania hodnotení, resp. vyžiadaním si spätnej väzby.

Práve pri aplikácii metódy Johari je vidieť, ako sa vplyvom získania spätnej väzby rozšíri verejná oblasť o informácie v slepej oblasti.[4]

[4] DEVITO, J. A. 2008. *Základy medzilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2008, 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

PROCES 360° SPÄTNEJ VÄZBY

Použitie 360° spätnej väzby znamená absolvovanie viacerých krokov, ktoré spoločne vytvárajú uzavretý a opakujúci sa proces:



Zdroj: vlastná grafická úprava

Príprava spoločnosti na zavedenie a zrealizovanie procesu 360° spätnej väzby

Účastníci každej kategórie hodnotiteľov musia mať jasne a detailne odkomunikovaný účel, cieľ a očakávania celého hodnotenia. Kľúčom k efektívnej podpore v spoločnosti je profesionálna prezentácia nástroja všetkým zúčastneným stranám. Hodnotení aj hodnotitelia musia byť oboznámení s celý jeho priebehom.

V procese prípravy projektu je nutné stanoviť, kto a akým spôsobom bude nominovať hodnotiteľov. Možnosťami sú sám hodnotený, hodnotený v spolupráci s nadriadeným, priamy nadriadený hodnoteného alebo iná osoba v spoločnosti (napríklad pracovník ľudských zdrojov, resp. vzdelávania). Za najvhodnejší variant je všeobecnosti považovaný variant samotného hodnoteného alebo v súčinnosti s nadriadeným, pretože je dôležité zapojiť hodnoteného do tohto procesu nominovania. Práve hodnotený dokáže najlepšie posúdiť s kým najčastejšie spolupracuje a kto má možnosť vyjadriť sa k jeho pracovnému správaniu a výkonu. Hodnotený je tak otvorenejší prijať výsledky od sebou navrhnutých osôb.

Hodnotitelia sú subjekty, s ktorými hodnotený spolupracuje pri výkone svojej pracovnej činnosti. Pri posudzovaní správania hodnoteného by mali byť úprimní, otvorení, objektívni, aby nič neskrášľovali a nezveličovali. Hodnotiteľmi sú priamy nadriadený, kolegovia rovnakej pracovnej úrovne, podriadení, pričom súčasťou môžu byť aj zákazníci, ak povaha práce hodnoteného umožňuje s nimi prichádzať do styku. Okrem týchto uhľov pohľadu, hodnotený hodnotí aj sám seba.

Priamy nadriadený je jediný neanonymný hodnotiaci. Pravidelne sleduje pracovné správanie hodnoteného, je bežnou praxou, že hodnotí jeho výkon. Nadriadený hodnotí súlad, či nesúlad medzi očakávaným a skutočným výkonom.

Kolegovia na rovnakej pracovnej úrovni poskytujú veľmi užitočnú spätnú väzbu. Dokážu hodnoteného posúdiť z pohľadu tímovosti alebo spoľahlivosti. Ich hlavným prínosom

je, že majú o hodnotenom jasnú predstavu z pohľadu jeho efektívnosti pri spolupráci. Vzniká tu však riziko, že spolupracovníci nemusia poznať všetky stránky práce hodnoteného. Taktiež môže byť ich názor neúprimný, alebo ovplyvnený určitým antipatiami, resp. žiarlivosťou alebo rivalitou. Keďže sa využíva viac názorov od kolegov, umožňuje to vytvoriť spoľahlivejší pohľad.

Podriadení majú odlišný pohľad na hodnoteného schopnosti a výkon, preto môžu byť pre neho cennou informačnou základňou. Práve oni posudzujú hodnoteného z pohľadu komunikačných, motivačných a vodcovských schopností. Táto skupina hodnotiteľov môže mať problém s úprimnosťou a otvorenosťou, preto je veľmi dôležité zaručiť im anonymitu. Ich anonymita by mohla odstrániť obavy vyjadriť skutočný názor.

Sebahodnotenie je častou súčasťou hodnotenia, či už pracovného výkonu alebo správania sa. Jednotlivec detailnejšie pozná svoj štandard práce, ale zároveň si nemusí pripustiť nedostatky alebo je k sebe kritickejší, než ostatní.

Práve porovnanie jednotlivých strán hodnotiteľov prinesie zmenu pohľadu na seba samého. Hodnotení majú pri posudzovaní seba samých sklon k neustálej nepresnosti. Práve priemer takýchto názorov je to najobjektívnejšie hodnotenie približujúce sa pravdivosti.

Hodnotenie je úplne anonymné, vo väčšine prípadov realizované prostredníctvom online dotazníka s unikátnym prístupovým kódom.

Design

Podstatou je identifikácia najdôležitejších oblastí pracovného správania, väčšinou ide o položky odvodené z kompetenčného modelu, z ktorých je nutné vybrať tie najdôležitejšie prvky. Otázky, ktoré sú súčasťou dotazníku musia byť vyberané na základe skúmania cieľových kompetencií. Zameranie by malo smerovať na kľúčové oblasti výkonu danej cieľovej skupiny. Každá cieľová kompetencia je posudzovaná dohodnutým počtom, resp. sériou otázok, ktoré predstavujú konkrétne správanie dôležité pre správanie hodnoteného pri výkone práce.

Cieľovými kompetenciami môžu byť napríklad:

- orientácia na cieľ
- orientácia na neustále zlepšovanie
- orientácia na rozvoj iných
- tímová práca, atď.

Dĺžka dotazníka sa v jednotlivých spoločnostiach odlišuje, vo všeobecnosti ide od 10 - 200 položiek. Podľa dvojice autorov Effron – Ort[5] by mal dotazník obsahovať, čo najmenej otázok, pretože dlhé dotazníky hodnotiteľom hodnotiaci proces sťažujú a môžu pôsobiť zdĺhavo. Rozsiahle dotazníky znamenajú tiež dlhé reporty, ktoré zvyčajne obsahujú veľké množstvo neprehľadných informácií. Z predchádzajúcich tvrdení je možné odvodiť, že aj nižší počet otázok dokáže poskytnúť smerodajné informácie, ako zmeniť správanie.

Základnými vlastnosťami dotazníkov by mali byť:

- pozorovateľnosť – informácie, ktoré sa chceme z dotazníka dozvedieť musia byť zistiteľné okolím
- rozvíjateľnosť – ťažiskom projektu je dozvedieť sa také informácie, ktoré hodnotenému umožnia jeho ďalší rozvoj
- určitosť – každou otázkou by mala byť hodnotená len jedna kompetencia

[5] EFFRON, M. – ORT, M. 2010. *One page talent management*. Harvard Business Press, 2010, 184 s. ISBN 978-1-4221-6673-4.

Získavanie údajov a informácii

Zbieranie údajov a informácií musí byť anonymné, umožňujúce presnosť a podnecujúce k aktívnej účasti. 360° hodnotenie zhromažďuje informácie od všetkých zdrojov, čím sa dosahuje celkový pohľad na výkon hodnotenej osoby. Takéto hodnotenie poskytuje informácie o rozličných aspektoch jeho výkonu.[6]

Vypracovanie individuálnej správy

Základným výstupom získavania spätnej väzby je individuálny report pre každého hodnoteného. Je prezentáciou výsledkov vo forme jednoduchej a jasnej grafiky. Táto správa musí byť zrozumiteľná, pre hodnoteného priateľská s jednoduchou orientáciou. Informácie je nutné prezentovať najjednoduchším možným spôsobom, chaotické prezentácie sa stávajú skôr prekážkou pre reakciu hodnoteného. Zvyčajne predstavuje výkonnosť manažéra, poukazuje na jeho silné stránky a rozvojové potreby, resp. oblasti pre možný rozvoj.

Najlepší zamestnanci alebo manažéri nie sú tí, s najlepším bodovým skóre v individuálnej správe z prieskumu 360° spätnej väzby. Najlepší majú výnimočné silné stránky, ktoré chcú ďalej rozvíjať. Práve poskytovanie spätnej väzby, či už pozitívnej alebo negatívnej je príležitosťou, ako rozvíjať ich kvality.

Facilitátor pomáha hodnotenému pochopiť jednotlivé informácie z individuálnej správy a tiež koučuje hodnoteného pri stanovení vlastného akčného plánu. Facilitátor je neutrálna osoba a poskytuje konzultácie k získanej spätnej väzbe so zameraním na rozvoj. Jeho úlohou je predostrieť univerzálnu pravdu získanú prieskumom. Okrem interpretácie výsledkov napomáha viesť hodnoteného k sebareflexii a poznaniu svojho vlastného správania, pričom mu asistuje pri zostavovaní správneho rozvojového plánu. Poukazuje na najdôležitejšie oblasti, ktoré sa vyskytujú len konzistentne, resp. brzdia hodnoteného v ďalšom rozvoji.

Skonštruovanie akčného plánu

Po oboznámení sa s výsledkami hodnotenia nasleduje stanovenie konkrétnych cieľov a plánov na základe uvedomenia si svojich silných stránok a oblastí pre rozvoj. Zmeniť každý negatívny prvok správania, ktorý sa objavil v individuálnej správe nie je korektné, správne je vybrať si 1-2 z kľúčových oblastí rozvoja.

Ciele rozvoja by mali byť šité na mieru každému hodnotenému a musia byť v súlade so stratégiou rozvoja celej spoločnosti. V tomto kroku sa využíva najmä koučing a pomoc facilitátora. Rozvojové ciele musia byť merateľné a dosiahnuteľné.

Návrh akčných plánov spoločnosti môže byť rôzny, obsahuje zväčšia tieto aspekty:

- osobné rozvojové ciele (zručnosti, vedomosti, ktoré chce hodnotený zlepšiť, posilniť alebo rozvinúť)
- kroky, ktoré pre splnenie predchádzajúcich cieľov hodnotený sám na základe vlastnej iniciatívy podnikne
- zdroje, resp. formy pomoci, ktorú pri plnení cieľov hodnotený bude potrebovať
- ako a kedy prebehne hodnotenie pokroku a zlepšení

Možnosti pre osobný a profesionálny rozvoj

K individuálnej správe by mal mať prístup aj priamy nadriadený, pričom on je hlavným podporovateľom hodnoteného zamestnanca v jeho ďalšom rozvoji. Nadriadený je hlavnou subvenciou v rozvoji hodnoteného a na základe spoločnej diskusie by mali dospieť

[6] FOOT, M. – HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

k návrhu rozvojového plánu, k stanoveniu priorít a k hľadaniu nových rozvojových príležitostí.

Osobný a profesionálny rozvoj zamestnancov a manažérov napomáha k úspešnému naplneniu úloh prostredníctvom uspokojovania vlastných, súčasných i budúcich potrieb a cieľov. Proces rozvoja by mal byť:

- anticipujúci – pretože jednotlivec tak dokážu participovať na plnení nosných cieľov spoločnosti
- reagujúci – zacielený na prevenciu alebo prípadné riešenie problémov
- motivujúci – zodpovedajúci individuálnym ambíciám v oblasti rozvoja kariéry

Kvalitne naplánované a precízne zorganizované vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, ktoré dokáže objektívne reflektovať skutočné potreby je ťažiskom a akcelerátorom prosperity spoločnosti.

Rozvoj, nie sú len tréningy pre rozvoj konkrétnych zručností, schopností a kompetencií. Ide o prenášanie zodpovednosti, úloh a projektov, ale aj o delegovanie alebo koučing. Len samotná spätná väzba nemusí byť dostatočnou motiváciou hodnoteného na zmenu. Významnú úlohu pri plnení cieľov a akčných plánov zohráva zodpovednosť. Transparentné poskytovanie informácií o potenciálnom účinku vlastného pracovného správania na hodnoteného kariéru pôsobí motivačne.

Poslednou fázou procesu 360° spätnej väzby môže byť ďalšie hodnotenie, napr. po 6-12 mesiacoch, kde je na mieste hodnotiť efektívnosť a splnenie aplikovaného akčného plánu a ďalších cieľov rozvoja. Pravidelná spätná väzba umožňuje zlepšovať pracovné správanie, orientáciu i kvalitu výsledkov. Jadrom je jednoduchá a účinná podpora nasmerovaná na zladenie pracovného správania zamestnancov s potrebami spoločnosti. Ide o zabezpečenie rovnováhy medzi tým, čo sa robí a ako sa to robí. Zabezpečením tejto rovnováhy zamestnanci alebo manažéri zvyšujú vlastnú efektivitu, angažovanosť, výkonnosť seba i svojich podriadených. Práve pravidelnou spätnou väzbou si spoločnosť zaistí rýchlejší rozvoj, pretože častejšia spätná väzba skracuje cyklus zlepšovania výkonnosti.

Každý kto je súčasťou spoločnosti, ktorej cieľom je osobný a profesionálny rast svojich zamestnancov sa stretne s hodnotením v podobe spätne väzby. Prijímanie spätnej väzby býva pre ľudí zväčša nepríjemné. Niektorých ľudí dostáva aj pozitívna väzba do rozpakov, napr. pre pocit, že si ju nezaslúžili, alebo si neveria. Kritická alebo nečakaná spätná väzba však zanecháva horšie následky.

Nie je výnimkou, že hodnoteného prekvapí, resp. zaskočí výsledná individuálna správa. Tento emocionálny proces vnímania negatívne spätne väzby je známy ako S.A.R.A. efekt. Tento efekt je vysvetľovaný nasledovne:

S – SHOCK – šok

Výsledok spätnej väzby vo forme individuálnej správy môže hodnoteného šokovať v pozitívnom i negatívnom zmysle. Ak obsahuje táto správa negatíva, ktoré hodnotený nečakal, nasleduje odmietanie toho, čo sa dozvedel, lebo takéto informácie, sú v rozpore s jeho názorom.

A – ANGER – hnev

V prípade negatívneho hodnotenia sa hodnotený snaží nájsť vinníkov, pociťuje úzkosť a hnev, nechce chápať príčiny a hľadá zdroj negatívneho hodnotenia.

R – RESISTANCE – odpor

Po prekonaní hnevu a absolvovaní rozhovoru s facilitátorom prichádza zamýšľanie sa a uvažovanie nad negatívnymi reakciami na svoje pracovné správanie a výkon.

A – ACCEPTANCE – prijatie

Hodnotený je pripravený na zmenu. Dokáže spracovať svoje slabé miesta a hľadá možnosti pre svoje zlepšenie a rozvoj.[7]

PODMIENKY PRE ÚSPEŠNÚ APLIKÁCIU

- V prvom rade musí mať 360° spätná väzba podporu najvyššieho manažmentu, ktorý je stotožnený s priebehom a hlavne s prínosom tohto projektu.[8]
- Každý zúčastnený musí chápať podstatu celého hodnotenia a poznať pozitívne prínosy. Dôležitá je transparentnosť pri komunikácii o celom hodnotiacom procese a jeho dôvodoch.[9]
- Príprava vyžaduje čas i financie, pretože jej organizácia je personálne, technicky a častokrát i administratívne náročná.
- Nevyhnutnou nutnosťou je aj správne vytvorený a koncipovaný dotazník.
- Ľudia častokrát pociťujú stres z dostávania alebo dávania spätnej väzby, pričom nie je obvyklé hodnotiť nadriadeného. Práve z tohto dôvodu by mala byť 360° spätná väzba anonymná, aby bolo možné rozptýliť obavy z hodnotenia. Treba zdôrazniť dobrovoľnosť účastníkov podieľať sa na poskytovaní spätnej väzby. Hodnotitelia môžu mať strach alebo obavy, preto odpovedajú na otázky znepokojene, zväčša nechcú hodnoteného zraniť, nechcú mu krivdiť alebo sa necítia adekvátne spôsobilo pre túto úlohu.[10]
- Získanie spätnej väzby musí byť predpokladom pre priamu reakciu na získané informácie v podobe tvorby akčného plánu rozvoja. Aby priniesla 360° spätná väzba účinok, je nutné s ňou ďalej efektívne pracovať. Cieľom, nie je len zozbierať vyplnené dotazníky, ale strategickou je najmä komunikácia a prediskutovanie výstupov hodnotenia.
- Výsledkom musí byť objektívne informovanie o silných stránkach a limitoch, ktoré hodnoteného brzdia v lepšom výkone.
- Pozornosť musí byť zacielená na silné stránky, čiže na pozitíva, plusy, resp. ciele, ktoré sa hodnotenému podarilo splniť a nesmie upozorňovať na negatíva a mínusy. Dáva námety na rozvoj a zlepšenie v plnení cieľov a úloh. Cieľom nie je poukazovať na urobené chyby, ale napomôcť zmeniť, resp. rozvíjať slabšie miesta.
- 360° spätná väzba musí byť cielene nasmerovaná, aby sa z nej nestala kritika, ktorá bude pre hodnoteného demotivujúca. Ak je spätná väzba nepresná a zasahujúca do sebaúcty, stáva sa z nej kritika.

Aby sa nestala spätná väzba „strašiakom“ – kritikou, musí byť:

- inštruktívna – dokáže prispieť k zlepšeniu práce, k zefektívneniu a ukáže, ako robiť veci lepšie
- korektná – ak hodnotený robí niečo zle, resp. neefektívne, je správne, ak je na to upozornený
- podporujúca – poskytuje podporu facilitátora k ďalšiemu rozvoju[11]

---

[7] http://www.360spatnavazba.sk/priebeh-hodnotenia.html

[8] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[9] FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávaní manažérů.* Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

[10] COLLINS, M. L. 2009. *The thin book of 360 feedback*. Oregon: Thin book Publisher, 2009, 99 s. ISBN 978-0-9665373-2-1.

[11] NOVÁKOVÁ, L. 2011. Sebekritika? Opatrně s ní. In *Psychologie*. [online]. 2011. [cit.25.10.2011]. Dostupné na internete: <http://psychologie.cz/sebekritika-opatrne-s-ni/>.

ZÁVER

Účinok 360° spätnej väzby dokazuje dlhodobá prosperita a úspech spoločností, ktoré budujú svoju konkurencieschopnosť na ľudských zdrojoch. Nosným prvkom tohto úspechu je využitie tohto nástroja pre osobný rozvoj zamestnancov alebo manažérov. Základom je sebapoznanie a hlavne zlepšovanie vlastného individuálneho výkonu. Individuálne akčné plány poskytujú hodnotenému jasný prehľad rozvojových akcií.

Vzhľadom na to, že 360° spätná väzba ťaží z viacerých perspektív, práve výhody z nej vyplývajúce sú považované za vysoko dôveryhodné a efektívne. Pri správnom využití je čitateľnou metódou získavania relevantných údajov. Skutočným cieľom je prijatie opatrení hodnoteným na dosiahnutie pozitívnej zmeny v analyzovaných oblastiach. Plán osobného rozvoja slúži ako stratégia pre vedenie individuálnej zmeny pre zacielené oblasti. Sústredenie sa na budúce a nie dnešné alebo predchádzajúce správanie dokazuje efektívnosť tejto metódy.

Spätná väzba vedie k účinnému záveru, ak je prezentovaná a chápaná s dobrým úmyslom, realizovaná férovo a stretne sa s pochopením na všetkých stranách. Úspech, či prípadný neúspech je prejavom kultúry spoločnosti a znalostí ľudí, ktorí v nej pôsobia. Je nástrojom pre rozvoj zrelých ľudí, ktorí chcú meniť seba samých k lepšiemu.

Spoločnosti by mali podporovať a vytvárať príležitosti pre osobný rast svojich zamestnancov, pretože práve rozvoj je faktorom pôsobiacim na motiváciu pri ich pracovnom výkone.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižná literatúra

1. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2. ARMSTRONG, M. 2008. *Strategic human resource management*. UK: Kogan Page Publishers, 2008, 248 s. ISBN 978-0-74945375-6.

3. COLLINS, M. L. 2009. *The thin book of 360 feedback*. Oregon: Thin book Publisher, 2009, 99 s. ISBN 978-0-9665373-2-1.

4. DEVITO, J. A. 2008. *Základy medzilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2008, 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

5. EFFRON, M. – ORT, M. 2010. *One page talent management*. Harvard Business Press, 2010, 184 s. ISBN 978-1-4221-6673-4.

6. FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávaní manažérů.* Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

7. FOOT, M. – HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

8. HRONÍK, F. 2010. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

9. KUBEŠ, M. – ŠEBESTOVÁ, Ľ. 2008. 360Stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

Internetové zdroje

10. NOVÁKOVÁ, L. 2011. Sebekritika? Opatrně s ní. In *Psychologie*. [online]. 2011. [cit.25.10.2011]. Dostupné na internete: <http://psychologie.cz/sebekritika-opatrne-s-ni/>.

11. ŠEBESTOVÁ, Ľ. 2009. Najskôr hodnotiť a potom rozvíjať. In *Zisk* [online]. 2009. cit. [2.11.2011]. Dostupné na internete: http://www.ezisk.sk/1307/NAJSKOR-HODNOTIT-A-POTOM-ROZVIJAT_15146.aspx.

12. http://www.360spatnavazba.sk/priebeh-hodnotenia.html

VPLYV FINANČNEJ A KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY NA TRHOVÚ HODNOTU PODNIKU
EFFECT OF THE FINANCIAL AND CAPITAL STRUCTURE ON THE MARKET VALUE COMPANY

Lukáš Ďurana[1]

KEYWORDS: capital structure, financial structure, market value, net working capital, financial management, sources of corporate financing, equity, debt

JEL Klasifikácia: G31, G32

ABSTRACT

The issue of financial and capital structure is a long-discussed problem in the theory and practice of corporate financial management. There exist many accesses, which are preferred different proportion debt and equity on corporate financing. The financial structure reflects the structure of total capital on the corporate financing. Term financial structure indicates the proportion of individual sources of funding to total funding company. Capital structure is characterized as long-term capital structure, which finances long-term assets fixed in company. The term capital structure will be used only in connection with long-term financing, irrespective of whether the sources of their own or foreign. In connection with the examination of company capital structure is important to understand that the actual capital structure of enterprises in practice is the cumulative result of their financial decisions made in the past.

ÚVOD

Problematika finančnej a kapitálovej štruktúry a snaha o jej optimálne zloženie je dlhodobo diskutovaným problémom v teórii i praxi finančného riadenia podniku. Preto sme sa rozhodli v našom príspevku venovať ústrednú pozornosť práve tejto problematike.

Finančná štruktúra vyjadruje štruktúru celkového kapitálu, ktorým sa financuje podnik. Termínom finančná štruktúra budeme teda označovať podiel jednotlivých zdrojov financovania na celkových finančných zdrojoch podniku.

Kapitálová štruktúra sa charakterizuje ako štruktúra dlhodobého kapitálu, ktorý financuje dlhodobo viazaný majetok podniku. Termín kapitálová štruktúra sa bude používať len v súvislosti s dlhodobými zdrojmi financovania bez ohľadu na to, či ide o zdroje vlastné alebo cudzie. V súvislosti so skúmaním kapitálovej štruktúry podniku je dôležité pochopiť, že skutočná kapitálová štruktúra podnikov v praxi je kumulatívnym výsledkom ich finančných rozhodnutí realizovaných v minulosti.

Týmto príspevkom chceme čitateľovi priblížiť základné teoretické vymedzenie finančnej a kapitálovej štruktúry a hlavné zdroje financovania podnikateľských aktivít. Vychádzame z predpokladu, že určenie ideálneho pomeru medzi vlastným a dlhovým kapitálom je základná a pomerne zložitá úloha pre každého finančného manažéra a to predovšetkým pri snahe maximalizovať trhovú hodnotu podniku.

[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

FINANČNÁ A KAPITÁLOVÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU

Problematika optimálnej kapitálovej štruktúry je jedným z kľúčových problémov existencie podnikateľských subjektov v tranzitívnych aj v trhových ekonomikách. Vývoj a súčasný stav kapitálovej ale aj finančnej štruktúry podnikov v Slovenskej republike závisí[2] od ***individuálnych podmienok v jednotlivých podnikoch*** (medzi tieto podmienky môžeme zaradiť štruktúru majetku, štruktúru vlastníkov, výnosnosť podnikania a celý rad ďalších podnikových ekonomických ukazovateľov) a zároveň je výsledkom ***pôsobenia vonkajšieho podnikateľského prostredia***, daného makroekonomickými, legislatívnymi a inštitucionálnymi rámcovými podmienkami.

Aby sme však mohli rozanalyzovať všetky možnosti optimalizácie kapitálovej štruktúry podniku, musíme poznať základné vymedzenie a charakteristické črty pojmu kapitálová štruktúra. Z hľadiska charakteristiky kapitálovej štruktúry sa môžeme v odbornej literatúre stretnúť s dvojakým prístupom, a to:

1. *stotožnením kapitálovej a finančnej štruktúry*
2. *odlíšením kapitálovej a finančnej štruktúry*

V tomto príspevku budeme vychádzať z rozdielnosti pojmov kapitálová a finančná štruktúra podniku, pretože pre každý podnik je nesmierne dôležité rešpektovať **dve základné pravidlá financovania**, ktoré požadujú striktné rozlíšenie týchto dvoch pojmov. Aj v dlhodobom finančnom rozhodovaní je vhodnejšie pracovať s pojmom kapitálová štruktúra, pretože obežné aktíva a krátkodobé záväzky sú v plánovej finančnej bilancii nahradené kategóriou **čistý pracovný kapitál**[3]. Berieme však do úvahy predpoklad, že skúsený finančný manažér pri tvorbe najefektívnejšej kapitálovej štruktúry musí byť oboznámený s finančným trhom a jeho jednotlivými segmentmi, pretože *finančný trh určuje „cenu", za ktorú môže podnik získať rôzne druhy externých finančných zdrojov (hotovosť a kapitál). Tým teda ovplyvňuje rozhodovanie o spôsobe financovania (vlastné a cudzie zdroje) a rozhodovanie o finančnej a kapitálovej štruktúre*[4].

Finančný trh plní nasledujúce funkcie:

- poskytuje finančným manažérom cenné informácie o ekonomickej sile a postavení jednotlivých podnikov, výrobných odborov a odvetví v rámci celej ekonomiky,
- usmerňuje finančných manažérov v možnostiach alokácie voľných finančných prostriedkov,
- je významnou súčasťou celkového podnikateľského prostredia,
- je objektívnym meradlom na hodnotenie vývoja a stavu ekonomiky.

Vráťme sa však k definovaniu pojmov finančná a kapitálová štruktúra a zdôrazneniu hlavného rozdielu medzi nimi.[5] **Finančná štruktúra** vyjadruje štruktúru celkového kapitálu, ktorým sa financuje podnik. Termínom finančná štruktúra budeme teda označovať podiel jednotlivých zdrojov financovania na celkových finančných zdrojoch podniku. **Kapitálová štruktúra** sa charakterizuje ako štruktúra dlhodobého kapitálu, ktorý financuje dlhodobo

---

[2] SIVÁK, R., MIKÓCZIOVÁ, J.: Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov. Vydavateľstvo Sprint dva, Bratislava, 2009, druhé vydanie. ISBN 978-80-89393-06-0, str. 11.

[3] KRÁĽOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K.: Finančný manažment. Iura Edition, Bratislava 2006, ISBN 80-8078-042-0 str. 138.

[4] KRÁĽOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K.: Finančný manažment. Iura Edition, Bratislava 2006, ISBN 80-8078-042-0 str. 127.

[5] FETISOVOVÁ, E. a kol.: Podnikové financie – praktické aplikácie a zbierka príkladov. Iura Edition, Bratislava, 2009, prvé vydanie. ISBN 978-80-8078-259-7, str. 34.

viazaný majetok podniku. Termín kapitálová štruktúra sa bude používať len v súvislosti s dlhodobými zdrojmi financovania bez ohľadu na to, či ide o zdroje vlastné alebo cudzie. Kapitálovú štruktúru budeme na základe uvedených predpokladov považovať za súčasť finančnej štruktúry.

Podobný názor na vymedzenie týchto pojmov uvádza aj J. Valach[6]. Kapitálová štruktúra podniku je vo finančnej teórii charakterizovaná ako štruktúra dlhodobého kapitálu (finančných zdrojov), z ktorých je financovaný dlhodobý (fixný) majetok a trvalá časť obežného majetku. Za finančnú štruktúru považuje štruktúru celkového podnikového kapitálu, z ktorého je financovaný jeho celkový majetok. Aj tento autor chápe finančnú štruktúru ako širší pojem a kapitálovú štruktúru považuje za významnú časť finančnej štruktúry.

Brealey a Myers chápu kapitálovú štruktúru ako zmes rôznych cenných papierov podniku. Výber kapitálovej štruktúry je v základe problémom marketingu. Podnik môže emitovať desiatky rôznych cenných papierov a v rôznych kombináciách. Pokúša sa však vždy nájsť takú kombináciu, ktorá by maximalizovala jeho trhovú hodnotu[7].

Podľa Emila Vacíka sa za hlavné zdroje[8] financovania podnikateľských aktivít spoločnosti považujú **cudzí** a **vlastný kapitál**. Pri napĺňaní strategických cieľov je manažment podniku nútený hľadať ten najideálnejší pomer medzi cudzím a vlastným kapitálom, pri ktorom sa dosiahne najlacnejšie financovanie podnikových potrieb. Určenie ideálneho pomeru medzi týmito dvoma zložkami tak, aby sme minimalizovali náklady na použitý kapitál, je základná a pomerne zložitá úloha pre každého finančného manažéra.

Vlastným kapitálom budeme rozumieť tie kapitálové zdroje, ktoré sú spoločnosti poskytované na základe vlastníckej štruktúry vo forme vlastníckych podielov. Je pritom jedno, či ide o vlastný kapitál získaný na základe počiatočnej verejnej ponuky na upisovanie akcií, alebo súkromným kapitálovým investorom.

Cudzí kapitál predstavuje okrem dlhodobých a krátkodobých úverov poskytovaných bankou taktiež možnosť vydania vlastných dlhopisov spoločnosti. Dostupnosť cudzieho kapitálu je silne ovplyvnená ratingovým ohodnotením podniku zo strany ratingových agentúr. Ak ratingová agentúra predpokladá, že by podnik mohol mať ťažkosti pri splácaní prijatých úverov, zníži ratingové hodnotenie tohto podniku. Nižší rating má vždy za následok vzrast ceny poskytovaného kapitálu ako dôsledok zvýšenia kreditného rizika. V najhoršom prípade sa poskytovanie cudzieho kapitálu pre podnik môže stať úplne nedostupné.

Popri týchto základných formách podnikového kapitálu existuje ešte celý rad hybridných nástrojov, ako sú napríklad prioritné akcie a konvertibilné obligácie, ktoré majú charakter tak vlastného ako aj cudzieho kapitálu. Významnou vlastnosťou týchto foriem financovania je to, že sa vzájomne nevylučujú a čím vyššie požiadavky má podnik na svoje financovanie, tým viac musí pracovať so širšou škálou alternatívnych zdrojov kapitálu. V súčasnosti pripadá do úvahy z alternatívnych zdrojov financovania podnikov rizikový kapitál (venture capital), možnosť toolingového financovanie a využitie finančného lízingu.

V súvislosti so skúmaním kapitálovej štruktúry podniku je dôležité pochopiť, že skutočná kapitálová štruktúra podnikov v praxi ***je kumulatívnym výsledkom ich finančných rozhodnutí realizovaných v minulosti***.

---

[6] VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha : EKOPRESS, 2001. 447 s. ISBN 80-86119-38-6.

[7] BREALEY, R. A., MYERS, S. C.: Teorie a praxe firemních financií. Computer Press, Praha, 2000. ISBN, str. 427.

[8] VACÍK, E.: Kapitálová struktura společnosti. In Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin. - Praha: Economia, 2004. ISSN 0026-8720, Duben 2004, roč. 39, č. 4, str. 59.

VPLYV KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY NA TRHOVÚ HODNOTU SPOLOČNOSTI

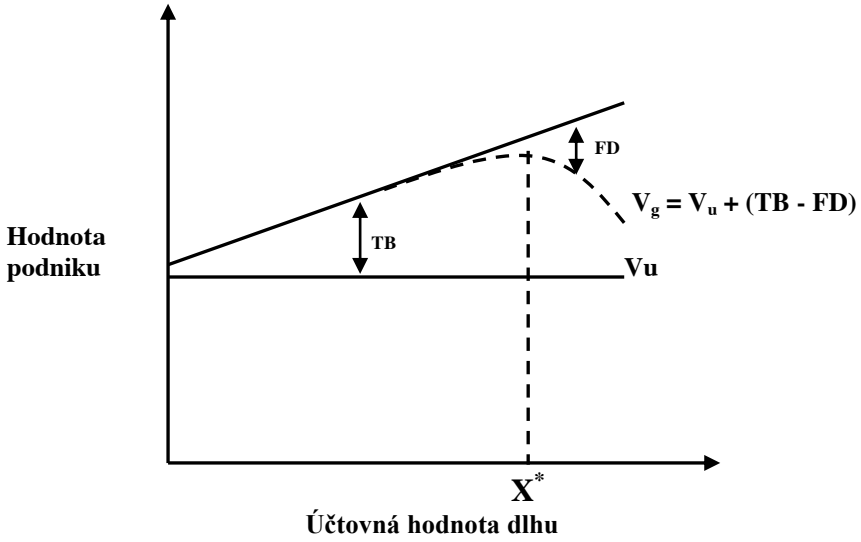
V skutočnosti náklady na likvidáciu a ostatné náklady finančnej tiesne predstavujú novú nedokonalosť pri analýze rozhodnutí o kapitálovej štruktúre. Ide o skutočnú alebo očakávanú neschopnosť realizovať plnú hodnotu aktív pri predajoch vo finančnej tiesni a tiež náklady na všetky opatrenia prijaté na prevenciu tejto udalosti.

Ak označíme náklady finančných ťažkostí FD, hodnota zadlženého podniku s optimálnou kapitálovou štruktúrou sa vypočíta nasledovne:

$$V_g = V_u + (TB - FD)$$

Z uvedeného vzorca môžeme vyvodiť záver, že finančný manažér by sa mal pokúsiť maximalizovať rozdiel medzi daňovými výhodami a nákladmi finančnej tiesne (TB - FD), a nájsť požadovanú optimálnu kapitálovú štruktúru, pri ktorej je hodnota podniku maximálna. Podnik maximalizuje svoju trhovú hodnotu, keď hraničný úžitok každej ďalšej dodatočnej daňovej úspory sa rovná hraničným nákladom predpokladanej finančnej tiesne. K tomu dochádza pri dlhu s označením X^*. Optimálnu kapitálovú štruktúru podniku, ktorá maximalizuje trhovú hodnotu podniku na základe uvedených predpokladov, si ukážeme na nasledujúcom obrázku č. 1.

Obr. č. 1: Optimálna kapitálová štruktúra podniku so zohľadnením nákladov na likvidáciu[9]



V_g – hodnota spoločnosti s dlhom, zameraná na optimalizáciu kapitálovej štruktúry (geared value)

V_u – hodnota spoločnosti bez dlhu, nezameraná na optimalizáciu kapitálovej štruktúry (ungeared value)

TB – daňové výhody (tax benefits)

FD – náklady finančných ťažkostí (financial distress)

V rámci tejto problematiky ešte uvádzame postup, ako si podniky vyberajú svoju kapitálovú štruktúru. Už sme sa zaoberali predpokladom, že podniky by si mali zvoliť svoju kombináciu dlhu a vlastného kapitálu na základe kompenzácie výhod dlhu a nákladov na dlh. Existujú **tri alternatívne prístupy**[10] k tomu, ako si podniky majú vybrať svoj optimálny mix financovania prostredníctvom vlastného a cudzieho kapitálu.

---

[9] PIKE, R., NEALE, B.: Corporate finance and investment (decisions and strategies). Pearson Education Limited, Essex (England), 2003, 883 pg. ISBN 0-273-65138-2, p. 721.

[10] DAMODARAN, A.: Corporate Finance (Theory and Practice). 2. edition, New York : Wiley and Sons, 2001, USA. Wiley Series in Finance. ISBN 0-471-07680-5, pg. 560.

Prvá voľba medzi dlhom a vlastným kapitálom podniku je realizovaná na základe životného cyklu podniku. Prudko rastúce podniky majú tendenciu využívať menej dlhu ako zrelšie podniky.

Druhá voľba medzi dlhom a vlastným kapitálom podniku predpokladá, že podniky budú vytvárať svoj mix financovania podľa konania ostatných podnikov v rovnakom odbore podnikania.

Tretí pohľad predpokladá, že podniky majú silné preferencie pokiaľ ide o rôzne druhy financovania, ktoré budú využívať, t.j. existuje určitá hierarchia financovania, ktorú jednotlivé podniky preferujú. A od svojich vopred definovaných preferencií sa podniky odchyľujú iba za predpokladu, že nemajú na výber.

Dovolíme si tvrdiť, že pri každom z uvedených pohľadov (prístupov) podniky musia implicitne robiť kompromis medzi nákladmi a prínosmi, pretože predpoklady platné pre realizáciu jednotlivých prístupov sa dosť radikálne odlišujú.

DETERMINANTY VPLYVU DLHOVÉHO FINANCOVANIA NA ROZHODOVANIE O KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRE PODNIKOV

Cieľom každého investora **je maximalizovať investovaný kapitál** a cieľom každého finančného manažéra je **maximalizovať trhovú hodnotu spoločnosti**, takže ich záujmy sa v tomto bode stretávajú. Finančný manažér má však problém zabezpečiť dostatok kapitálu na financovanie rozvoja podniku a zároveň financovať tieto aktivity prostredníctvom cudzích zdrojov len do takej miery, ktorú nepovažujú investori za nebezpečnú.[11] Môžeme teda povedať, že kapitálová štruktúra vplýva na trhovú hodnotu podniku prostredníctvom veľkého množstva faktorov a rôznych determinantov. Teoretické argumenty aj empirické štúdie zaoberajúce sa problematikou finančného rozhodovania v oblasti kapitálovej štruktúry obsahujú široké spektrum determinantov vplyvu dlhového financovania na rozhodovanie o kapitálovej štruktúre podnikov v podmienkach slovenských podnikov. Tieto determinanty sú sústredené do týchto hlavných kategórií:[12]

- daňové determinanty zamerané na využitie daňového štítu,
- kontraktačné náklady zahŕňajúce aj problém nákladov finančných ťažkostí,
- informačné náklady súvisiace s informačnou asymetriou.

Poznanie týchto determinantov a tým aj nákladov kapitálu je základným predpokladom kvalifikovaného finančného rozhodnutia ovplyvňujúceho hodnotu podniku v pozitívnom smere.

Súhrn rôznych determinantov zadlženia a kontraktačných nákladov naznačuje, že výskum v oblasti kapitálovej štruktúry by sa nemal obmedzovať iba na hľadanie a vysvetlenie základných pravidiel rozhodovania sa o kapitálovej štruktúre, t. j. aký by mal byť optimálny pomer zadlženia, ale mal by skôr vysvetliť ďalšie skutočnosti bezprostredne spojené s kapitálovou štruktúrou, ako je napríklad časová štruktúra dlhu a jeho splatnosť, použitie nadriadeného a podriadeného dlhu, definovanie podmienok rozhodovania o súkromnej alebo verejnej emisii a pod. To vyžaduje použitie zložitejších metód výskumu, ale na druhej strane znamená dosiahnutie parciálnych výsledkov s vyššou výpovednou schopnosťou.

---

[11] POLEDNÁKOVÁ, A. a kol.: Globalizácia finančných trhov a ich vplyv na medzinárodný finančný manažment. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2009. ISBN. 978-80-225-2930-3, str. 27: JAROŠ, M.: Meranie vplyvu kapitálovej štruktúry na trhovú hodnotu podniku.

[12] KRIŠTOFÍK, P.: Determinanty kapitálovej štruktúry a finančného rozhodovania v podmienkach slovenských podnikov. In Ekonomický časopis. Slovak Academic Press, Bratislava, 2002. ISSN 0013-3035, 2002, roč. 50, č. 2, s. 197.

ZÁVER

V závere tohto príspevku by bolo vhodné poukázať na hlavné aspekty skúmanej problematiky, ktorým bola venovaná ústredná pozornosť.

Dôkladným spracovaním uvedenej problematiky sme zistili, že optimálne zloženie vlastných a cudzích zdrojov financovania podnikateľských potrieb a podnikového majetku má pozitívny vplyv na trhovú hodnotu podniku. Každý podnik by mal vytvoriť takú kapitálovú štruktúru, aby dochádzalo k minimalizácii priemerných vážených nákladov podnikového kapitálu. Treba si však uvedomiť, že podnikové WACC je nezávislé od dlhu a rovnako aj od nákladov na kapitál, ak nedochádza k významným zmenám v kapitálovej štruktúre podniku.

Významným krokom k vyriešeniu problému optimálnej kapitálovej štruktúry je pochopenie oboch súčastí nákladov a to nákladov odchýlky od cieľovej kapitálovej štruktúry (ktorú podnik považuje za optimálnu) a nákladov spojených s návratom na úroveň cieľovej kapitálovej štruktúry a ich vybilancovanie pri finančnom rozhodovaní. Všeobecne teda platí, že finanční manažéri by mali uskutočniť adjustáciu kapitálovej štruktúry smerom k cieľovej kapitálovej štruktúre až vtedy, ak sú náklady s tým spojené nižšie ako náklady súvisiace s odchýlkou od cieľovej kapitálovej štruktúry.

Po preskúmaní rôznych teoretických i praktických prác sme dospeli k záveru, že cieľom každého investora je maximalizovať investovaný kapitál a cieľom každého finančného manažéra je maximalizovať trhovú hodnotu spoločnosti, takže ich záujmy sa v tomto bode stretávajú. Finančný manažér má však problém zabezpečiť dostatok kapitálu na financovanie rozvoja podniku a zároveň financovať tieto aktivity prostredníctvom cudzích zdrojov len do takej miery, ktorú nepovažujú investori za nebezpečnú. Môžeme teda povedať, že kapitálová štruktúra vplýva na trhovú hodnotu podniku prostredníctvom veľkého množstva faktorov a rôznych determinantov.

Poznanie týchto determinantov a tým aj nákladov kapitálu je základným predpokladom kvalifikovaného finančného rozhodnutia ovplyvňujúceho hodnotu podniku v pozitívnom smere.

Na záver môžeme povedať, že problematika optimalizácie kapitálovej štruktúry je veľmi široká a zaujímavá a vytvára veľký priestor pre jej ďalšie skúmanie a analyzovanie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné publikácie:

1. BREALEY, R. A., MYERS, S. C.: Teorie a praxe firemních financií. Computer Press, Praha, 2000. ISBN 80-7226-189-4.
2. DAMODARAN, A.: Corporate Finance (Theory and Practice). 2. edition, New York : Wiley and Sons, 2001, USA. Wiley Series in Finance. ISBN 0-471-07680-5.
3. DISKUSE – Valach, J.: K diskuzi o optimalizaci a determinantech kapitálové struktury podniku. In Český finanční a účetní časopis. Praha, 2008, roč. 3, č. 1.
4. FETISOVOVÁ, E. a kol.: Podnikové financie – praktické aplikácie a zbierka príkladov. Iura Edition, Bratislava, 2009, prvé vydanie. ISBN 978-80-8078-259-7.
5. HYRÁNEK, E.: Vybrané teoretické aspekty optimalizácie kapitálovej štruktúry podniku. In DIALÓGY o ekonomike a riadení: Odborno-informačný časopis Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava, 2003, ročník V., č. 14/2003, ISSN 1335-4582.
6. JENSEN, M. C., MECKLING, W. H.: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. The Journal of Financial Economics. ISSN 0304-405X, 1976, vol. 3, iss. 4, p. 305-360.
7. KAMATH, R. R.: Long-Term Financing Decisions: Views and Practices of Financial Managers of NYSE firms. The Financial Review, 1997, roč. 32, č. 2, s. 331 – 356.

8. KRÁĽOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K.: Finančný manažment. Iura Edition, Bratislava 2006, ISBN 80-8078-042-0.
9. KRIŠTOFÍK, P.: Determinanty kapitálovej štruktúry a finančného rozhodovania v podmienkach slovenských podnikov. In Ekonomický časopis. Slovak Academic Press, Bratislava, 2002. ISSN 0013-3035, 2002, roč. 50, č. 2.
10. PIKE, R., NEALE, B.: Corporate finance and investment (decisions and strategies). Pearson Education Limited, Essex (England), 2003, 883 pg. ISBN 0-273-65138-2.
11. POLEDNÁKOVÁ, A. a kol.: Globalizácia finančných trhov a ich vplyv na medzinárodný finančný manažment. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2009. ISBN. 978-80-225-2930-3: JAROŠ, M.: Meranie vplyvu kapitálovej štruktúry na trhovú hodnotu podniku.
12. ROSS, et al.: Fundamentals of Corporate Finance. Sixth Edition, Alternative Edition VI. Cost of Capital and Long-Term Financial Policy. Chapter 17: Financial Leverage and Capital Structure Policy. The McGraw-Hill Companies, 2002.
13. SIVÁK, R., MIKÓCZIOVÁ, J.: Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov. Vydavateľstvo Sprint dva, Bratislava, 2009, druhé vydanie. ISBN 978-80-89393-06-0.
14. VACÍK, E.: Kapitálová struktura společnosti. In Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin. - Praha: Economia, 2004. ISSN 0026-8720, Duben 2004, roč. 39, č. 4.
15. VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha : EKOPRESS, 2001. 447 s. ISBN 80-86119-38-6.

BURN OUT – SYNDRÓM VYHORENIA PROJEKTOVÉHO MANAŽÉRA

Martin Ďurik[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ:
Burn out, Project, Project management, Project manager, soft skills,

ABSTRAKT
Burnout is always associated with top management profession. Symptoms occur in otherwise mentally healthy people total. Reduced performance is closely related to negative attitudes and resulting behaviors, not less competence and lower labor skills. Not linked either with family problems that may be transferred to work.

Burnout is the result of long-acting stress and inadequate coping with mental and physical stress. Suffering from chronic stress, especially people who are exposed to continuous stress on socio-emotional area. Process, culminating in burnout, usually takes several months to years. Burnout has its phases, and each manager during their careers several times to cycle through. In essence the five phases of the structure of personality may occur in varying degrees.

[1] Ing. Martin Ďurik, Doktorand, Ekonomická univerzita Bratislava, email: martin.durik@gmail.com

ÚVOD

Život v uponáhľanej dobre, v ktorej sú stres a následky s ním spojené bežnou praxou projektového manažéra. Mnohokrát je možné sa stretnúť s výrokmi: „Už mám toho dosť!“, „Potrebujem dovolenku!“ či „Som totálne vyčerpaný!“. Takéto výroky by však nemali ostať bez povšimnutia. Je to možné brať ako momentálnu indispozíciu, alebo prichádzajúce ochorenie, ktoré po čase prejde a nemôže ovplyvniť náš osobných či pracovný život. Opak je však pravdou. Ustavičné vystavovanie sa stresových situáciám, vysoko kladené požiadavky spoločnosti, intenzívnejšie nároky na pracovný výkon, neustála adaptácia sa na meniace sa pracovné prostredie sa premietajú do všetkých sfér života.

Nedostatok času, množstvo osobných a pracovných povinností, vyššia miera zodpovednosti a snaha byť uznávaným lídrom pre každého člena projektového tímu sú vstupnou bránou k syndrómu vyhorenia.

Paradoxom je, že postihuje najmä ľudí v najaktívnejšom a najvýkonnejšom veku, ktorí sa snažia vo svojom živote dosiahnuť úspech alebo určitý spoločenský status. Sú tak zanietení svojou činnosťou, že prípadnú prehru berú ako najväčšie sklamanie, a preto realizujú všetko preto, aby sa možné sklamaniu plne vyhli. Často však prechádzajú za hranice svojich možností čím príslušným syndrómom úplne podľahnú. Prejavom tohto syndrómu v plnej miere je aj napriek fyzickej účasti vo svojom zamestnaní duševná a emociánalna účasť je mimo pracoviska.

Vyhorením človeka netrpí len on samotný, ale aj celkový projektový tím, ktorý príslušný projektový manažér riadi. Väčšina prípadov končí následným ukončením pracovného pomeru projektového manažéra a jeho výmenou. Takáto situácia pri rozbehnutých projektoch však nie je vítaná na odberateľskej ani dodávateľskej strane.

HISTÓRIA SYNDRÓMU VYHORENIA

Syndróm vyhorenia, vyčerpania resp. burnout syndróm vychádza z anglického spojenie „burn out“ a chápeme ako vyhorenie, vyhasnutie, spálenie. Má svoj pôvod už v Biblii, samozrejme sa však vyskytoval pod iným názvom ako ho poznáme dnes. Práve však tento syndróm bol časťou inšpiráciou mnohých autorov, ktorých hlavné postavy trpeli pocitmi beznádeje a zlyhania v pracovnom a napokon i v súkromnom živote. Popularitu získal koncom 18. storočia, kedy sa v nemocniciach čoraz častejšie objavovali pacienti s diagnózou tzv. neurasténiou, čiže neurózou resp. vyčerpaním. Prvý, kto ho však detailne popísal bol americký psychoanalytik H. J. Freudenberger v roku 1974 vo svojom vedeckom článku „Staff-Burn-Out“

Podľa Freudenbergera ide o „stav vyčerpania všetkých energetických zdrojov u ľudí, ktorí intenzívne pracovali a ktorí sa sami cítili premnožení problémami tých, ktorým poskytovali pomoc a stratou energie, ktorú museli zo seba vydať“[2]

[2] KLIMEKOVÁ, A. 2007. „Burnout“ alebo Kde sa podel náš životný elán. Bratislava: MO SR pre Personálny úrad OS SR v Bratislave, 2007. ISBN 978-80-89261-09-3.

FÁZY SYNRÓMU VYHORENIA

V literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi pohľadmi rozdelenia fáz procesu syndrómu vyhorenia. Autori Henning a Keller [3]uviedli týchto 5 etáp priamo pre učiteľov, no rovnaký priebeh ma daný syndróm aj pre iné zamestania.

1.Fáza: Nadšenie

V tejto fáze má projekový manažér vysoké ideály, ktoré sa snaží za každú cenu naplniť. Je pre konkrétnu prácu zapálený, každá aktivita ktorú vykonáva má pre neho dôležitá a má zmysel. Disponuje dostatkom energie, elánu, zapálenia pre projekt. Tlak, ktorý je na neho vyvolávaný zo všetkých strán znáša veľmi ľahko.

2. Fáza: Stagnácia

Deficit entuziazmu, s ktorým človek vstupoval do zamestania alebo projektu pomaly upadá. Vytýčené ciele sa nedarí realizovať načas a v zvyknutej a požadovanej kvalite. Prichádzajú požiadavky zdajúce sa byť nesplniteľné.

3. Fáza: Flustrácia

Projektový manažér má na interné požiadavky ako aj na samotného klienta negatívny pohľad. Doterajšie pracovné podmienky ako i pracovné prostredie pre neho predstavuje veľké sklamanie. Za všetkým vinní samého seba. Jeho pocity z vykonanej práce sa dostávajú do stavu zlyhania.

4. Fáza: Apatia

V tomto štádiu sa zamestanenec vyhýba rôznym aktivitám, vykonáva len nevyhnutnú prácu bez nadšenia. Medziľudské vzťahy sa narúšajú, absentujú sociálne kontakty.

5. Fáza: Samotný syndróm vyhorenia

Tzv. „Život v popole“, pri ktorom človek stráca zmysel života, neodcudzuje však okolie ale samého seba. V tejto etape je značne podryté jeho sebavedomie. Konanie projektového manažéra sa vyznačuje značnou mierou cynizmu, dochádza k veľkej izolácii a utiahnutiu do samého seba. Práca ako aj pracovné zameranie je pre neho ťarchou, ktorú už nedokáže uniesť.

DÔSLEDKY SYNDRÓMU VYHORENIA

Vo všeobecnosti môžeme pozorovať dôsledky úplného vyčerpania na troch úrovniach:

Psychická úroveň:

Psychicko-emocionálna vyčerpanosť sa prejavuje v túžbe utiecť mimo civilizácie, byť sám na pustatine či na opustenom ostrove. Negatívne postoje spôsobujú neobjektívny a nepresný pohľad na situácia a príslušný pád na zem je pre daného človeka veľmi tvrdý. Veľmi častým prejavom vyhorenia v práci projektového manažéra je podráždenosť, nervozita pri banálnych záležitostiach, ktorým predtým bez námahy v kľude čelil. Napokon nastupuje iritovanie z vlastnej práce, nemožnosti ju kompetentne vykonávať, zníženie sebaúcty vedie k strate zmyslu života, človek už viac nenapreduje nakoľko sám nevie čo ma od seba očakávať a kam by mal ísť.

[3] Syndróm vyhorenia v profesii učiteľa. 2009, http://www.skolskyportal.sk/clanky/syndrom-vyhorenia-v-profesii-ucitela [cit. 2011.11.02]

Fyzická úroveň:
Zvýšená únava často sprevádzaná nespavosťou podceňuje vznik rôznych ochorení a celkové zhoršenie zdravotného stavu. Syndróm vyhorenia sa môže prejaviť aj v podobe vzniku možnej závislosti. Často dochádza k bolestiam hlavy, dýchacím či zažívacím ťažkostiam, zmenám telesnej hmotnosti. Nepravidelnosť stravovania a oddychu spôsobuje radu ďalších zdravotných problémov.

Sociálna úroveň:
Sociálne konflikty a spory na pracovisku sa dostávajú do denného poriadku. Takýto stav sa následne odzrkadlí aj v súkromí, postupne sa kontakty s kolegami a projektovým tímom obmedzujú až sa projektový manažér utiahne a izoluje od okolia.

PREVENCIA VZNIKU SYNDRÓMU VYHORENIA V ORGANIZÁCII
Ak sa projektový manažér ocitne v niektorej z možných fáz syndrómu vyhorenia, jeho návrat k pôvodnému fungovaniu a bytiu je o to komplikovanejší. Preto je pre manažérov či už z hľadiska zdravotného, pracovného alebo súkromného efektívnejšie vybudovať si určitú „imunitu“, ktorá nám umožní zvládať stresové situácie s nadhľadom. Na to, aby sa projektový manažér stal odolným, je potrebné aj zo strany vrcholového manažmentu vytvárať vhodné pracovné prostredie a podmienky. Navodiť príjemnú pracovnú klímu a starať sa nielen o potreby projektu ako celku, ale v prvom rade o potreby svojich zamestnancov, ktorí tvoria príslušný pracovný potenciál. Snaha nadriadeného o budovanie komfortného prostredia vyvoláva u podriadených pocit, že nie sú len nástrojom na dosahovanie úspechu dobrého mena spoločnosti, ale sú najmä ľudskými bytosťami, ktoré tiež potrebujú oddych a pochopenie. Na samotnej prevencii sa nepodieľajú len vrcholový manažéri, ale aj projektový tím sám. Ak chce človek chrániť nielen seba, ale napokon aj spoločnosť, nemalo by predchádzanie možnými opatreniami ostať bez povšimnutia.

Úlohou manažmentu je jasne definovať, čo od svojich pracovníkov očakáva, aké sú ich práva a povinnosti, aby zbytočne nevznikol informačný šum, ktorý môže spôsobiť nepostačujúce splnenie resp. nesplnenie zadávanej úlohy a z nej vyplývajúcu nespokojnosť a napätie. Ďalším významným krokom zo strany manažmentu je konštruktívne hodnotenie pre usmernenie práce projektového manažéra. Pod hodnotením však nerozumieme len samotné hodnotenie výkonu ale aj určitú vzájomnú komunikáciu, pri ktorej dochádza k výmene cenných informácii, ideí a návrhov. Absentujúca komunikácia predstavuje pre spoločnosť veľkú hrozbu a to nie len z pohľadu vzniku možných rizík a problémov, ale aj z následných finančných strán projektu. Na základe získaných poznatkov z diskusii a stretnutí môže podnik dospieť k zmenám, ktoré budú po ich vykonaní predstavovať zamedzenie a elimináciu nepriaznivých vplyvov na pracovný výkon. Môže ísť o náhradu pracovných postupov novými a kvalitnejšími, používanie modernejších prostriedkov, ktoré dokáže zmierniť monotónnosť práce, delegovanie úloh, využívanie metód pri vzdelávaní zamestnancov napríklad prostredníctvom mentorstva a koučovania. Veľmi vhodné je vytvorenie anonymných dotazníkov, ktoré umožnia pracovníkom úprimne sa vyjadriť na rušivé elementy súvisiace s ich prácou. Je teda nutnosťou, aby sa záujem vrcholového manažmentu ustavične prehlboval a smeroval k vytvoreniu vhodnej pracovnej klímy.

ZÁVER

Každý projektový manažér sa musí stotožniť sám so sebou, so svojími možnosťami a schopnosťami ktorými disponuje. Tie predstavujú základ jeho úspechu a preto je si potrebné uvedomiť, čo je v našich silách a čo už prekračuje naše psychické a fyzické hranice. Občasné povedanie „NIE“ nezaškodí nikomu a obzvlášť nie zdravotnému stavu. Je potrebné si dopriať dovolenku a doslova „vypnúť“ z bežného rutinného pracovného života. Pretože sa dostane do takého štádia, že už môže byť neskoro....

„ Pokud zapalite oba konce svíčky, získate tím dvakrát více světla. Svíčka však zároveň dvakrát rychleji vyhoří!“ (M.D.Rush)

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] RUSH, M.D. 2004. **Syndróm vyhoření.** Praha: Návrat domú, 2004. ISBN 80-7255-074-8

[2] KLIMEKOVÁ, A. 2007. **„Burnout“ alebo Kde sa podel náš životný elán**. Bratislava: MO SR pre Personálny úrad OS SR v Bratislave, 2007. ISBN 978-80-89261-09-3.

[3] KALLWASS, A. 2007. **Synróm vyhoření v práci a osobnom živote.** Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7

[4] http://www.skolskyportal.sk/clanky/syndrom-vyhorenia-v-profesii-ucitela

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE HODNOTU DOMÉNY

FACTORS AFFECTING VALUE DOMAIN

Martin Križan[1], Peter Fabian[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Domain name, value, factors, affect, industrial property, enterprice

ABSTRACT

In today's world is the domain and presentation on the Internet a necessity because the success of the turbulent environment requires to implement its business activities in a wideshot both in the real, but also in the virtual world. For many businesses a domain name extremely valuable asset and also the key to success for customers because it allowscustomers to navigate in the right direction – find your way to a particular company and its activities.

ÚVOD

Vývoj nám počas posledných rokov naznačuje a na mnohých úspešných podnikoch aj dokazuje, že o úspešnosti podnikateľskej činnosti jednotlivých podnikov bez ohľadu na ich zameranie a pôsobnosť rozhoduje čoraz viac nielen prítomnosť, ale aj intenzívnejšie využívanie nehmotných aktív v podnikaní. V podstate ide o nepatrné zložky, ktoré nie sú ani viditeľné. Ale práve tieto zložky a potenciál v nich ukrytý patria medzi tie premenné, ktoré nielen odlišujú podnikateľské subjekty navzájom, ale v mnohých prípadoch sa nehmotné zložky stávajú pri dosiahnutí úspechoch jednotlivých podnikov minimálne rovnako dôležité ako všeobecne známe hmotné zložky podnikania. Medzi nehmotné zložky podieľajúce sa na úspechu mnohých podnikov môžeme okrem iných(ochranná známka, know how, patenty, obchodné tajomstvo, atď.) zaradiť aj doménové meno, resp. domény.

DOMÉNOVÉ MENO A POTREBA JEHO REGISTRÁCIE

Doména alebo doménové meno sa skladá z textového reťazca s minimálne dvoch znakov a s prípony „sk“ alebo inej prípony(.com, .org, .net, .eu). 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.

Pre mnoho podnikateľských subjektov predstavuje doména nesmierne cenný majetok a zároveň kľúč k úspechu u zákazníkov, pretože napomáha sa zákazníkom orientovať v správnom smere, t.j. nájsť si cestu ku konkrétnemu podniku a jeho činnosti. Doménové meno totiž neplní len základnú technickú funkciu (ako zástupné označenie za IP adresu), ale slúži aj ako reklamný slogan alebo obchodné označenie na internete a stáva sa súčasťou podnikovej identity. Z toho vypláva, že registrácia doménového mena má pre podnik význam, keďže takto si podnik registráciou doménového mena trvale zabezpečí svoj priestor na internete. Okrem toho mu registrácia umožní ochrániť si vlastné meno na internete, obdobne ako je to pri zápise obchodného mena podniku do obchodného registra alebo pri registrácii ochrannej známky.

[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: pfabian@interauditpo.sk

Z laického pohľadu by sme mohli povedať, že doména predstavuje jadro internetovej identity, t.j. ide o jedinečné označenie, ktoré vlastní iba jediná spoločnosť, a ktorému časom pri správnom prístupe rastie hodnota a niekedy sa stane, že jeho cena nakoniec prevyšuje hodnotu ostatného majetku podniku.

Na základe zmieneného môžeme vysloviť názor, že podnik ktorý nevlastní a nevyužíva doménu s jej ukrytým potenciálom v svoj prospech, akoby ani nebol, resp. neexistoval. Prítomnosť a prezentácia samého seba na internete na vlastnej doméne predstavuje nevyhnutný štandard, resp. „*v súčasnosti nevyhnutnosť*" k položeniu základov svojho budúceho úspechu, keďže práve doména garantuje, že podnikové meno, alebo názvy jeho produktov alebo služieb sú na internete.

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE HODNOTU DOMÉNY

Naša pozornosť sa pri doménach upriamuje hlavne na faktory, ktoré do značnej miery ovplyvňujú ich hodnotu. Je dobré si uvedomiť, že keď sa zaoberáme hodnotou domény ako takej, tak si musíme uvedomiť dôležitú skutočnosť, že už na samotnom začiatku, keď podnik ešte len uvažujeme o svoj doméne, o jej názve, už vtedy nepriamo začína rozhodovať o tom, ako sa bude vyvíjať, resp. vyzerať budúca hodnota jeho domény alebo domén.

Preto pri voľbe mena samotnej domény by sa mal podnik snažiť o to, aby doménové meno malo niečo spoločné s oblasťou, v ktorej podniká a zároveň a musí byť potenciálnym užívateľom podnikovej webovej stránky známe. Takto sa podniku podarí na internete lepšie propagovať svoje produkty, služby a samého seba. V prípade, ak má podnik v rámci svojho portfólia kľúčový produkt, ktorého názov je všeobecne známy, je vhodné, ak je možnosť, aby si ho zaregistroval ako doménové meno. Takéto domény, ktoré budú zahŕňať *"hlavné kľúčové slovo"* budú vyhľadávanejšie a oveľa navštevovanejšie, čo sa odzrkadli aj na ich hodnote. Okrem toho sa odporúča registrovať ako doménu aj názvy vlastných výrobkov, pokiaľ sú odlišné od názvu podniku alebo registrovať aj názvy produktových radov. Takto sa podnik vyhne problémom s registráciou domény v prípade uvedenia nových výrobkov na trhu. Ak má podnik viac takýchto produktov, je vhodné ich všetky zaregistrovať ako domény. Pri registrácii doménového mene je vhodné popri tom registrovať aj rôzne mutácie, preklepy a pravdepodobné varianty doménového mena, čím sa znížia možnosti zneužitia podnikovej domény alebo domén jeho výrobkov.

Na samotnej hodnote domény sa prejavuje aj taká skutočnosť, ak sú registrované doménové zároveň ochrannými známkami alebo aspoň registrovanými obchodnými menami, lebo v tejto podobe sú pre podnikateľov najužitočnejšie. Takto môže podnik zabrániť tretím osobám registrovať ochranné známky zhodné či podobné znejúce ako je doména, resp. doména príslušného výrobku alebo služby podniku. Zároveň takýmto spôsobom si podnik dostatočne môže upevniť svoju identitu a integráciu s názvom spoločnosti a vytvárať tak predpoklady pre zvyšovanie hodnoty svojej domény a aj samotnej ochrannej známky.

V prípade, že ak sa meno domény nezhoduje s obchodným menom alebo ochrannou známkou, podnik by sa mál snažiť obchodné meno ako aj ochrannú známku vhodným spôsobom prepojiť, aby vznikla u zákazníkov väzba medzi produktom, službou a podnikom. Tento priestor na vytváranie takýchto väzieb medzi spomínanými zložkami nehmotného majetku mu ponúka práve doménové meno. Takýmto spôsobom si podnik vytvára základy budovania hodnoty domény, resp. domén podniku, ak ich má vo vlastníctve viac. Pre meno samotnej domény platí pravidlo, že čím kratšie tým lepšie, pretože doména sa lepšie zapamätá. Vo všeobecnosti platí, že ideálne dĺžka domény je 2-7 znakov a malo by isť o jedno slovo, čo je ideálne vzhľadom k budovaniu jej hodnoty.

Pri určovaní hodnoty domény zohráva svoju rolu aj TLD (Top Level Domain) - koncovka domény. Medzi najobľúbenejšie domény v danej krajine patria koncovky tejto krajiny. U nás je to koncovka „sk“. Ak má podnik TLD príslušnej krajiny, dodáva mu to viac na dôveryhodnosti. Zákazník pri kúpe viac dôveruje doméne s TLD príslušnej krajiny, pretože vie, že keďže stránka je lokálna, spája nepriamo podnik s tým, že tak ako on aj podnik spadá pod rovnaké zákony. Zároveň koncovku príslušnej krajiny väčšina ľudí intuitívne dopĺňa pri písaní webovej adresy. Preto je dobre u domén určených pre lokálny trh mať spravidla vždy najlepšie miestnu koncovku. Zároveň vlastníctvo TLD, ktorá je špecifická pre danú krajinu podniku umožní, že podnik prostredníctvom domén bude zahrnutý v mnohých veľkých katalógoch príslušnej krajiny, ktoré určujú, že podniková doména má spoľahlivé TLD. Umiestnenie stránky v týchto adresároch môže byť skvelý spôsob, ako zlepšiť hodnotenie domény podniku vo vyhľadávači, pretože ide o hodnotenie zo strany odborníkov, ktorí sa zaoberajú príslušným predmetom.

Niekedy je však v oblasti TLD najlepšou taktikou zakúpiť si aj koncovky s .com, .eu, .net alebo .org, čím podnik prispieva k svojej jednoznačnej identite. Ak hovoríme o koncovke „.com“, tak ide o generickú koncovku, ktorá predstavuje najvyšší stupeň v rámci medzinárodného systému názvov internetových domén. Zabezpečením si viacerých koncoviek môže podnik pôsobiť v konečnom dôsledku aj na domácich ako aj na zahraničných zákazníkov, čo môže podnik v konečnom dôsledku posunúť ďaleko pred svoju konkurenciu. Zároveň ak názov, resp. meno domény je zrozumiteľné väčšej cieľovej skupine zákazníkov vo viacerých krajinách, tak potenciál domény osloviť širokú cieľovú skupinu zákazníkov sa pozitívne premieta do jej vyššej hodnoty, ako keby išlo len o doménu, ktorá je zameraná len na lokálnych zákazníkov, ktorej rozumejú len oni.

Hodnotu domény ovplyvňuje aj samotná návštevnosť. Ak má doména návštevníkov, ktorý nepoužívajú vyhľadávač a zároveň nepoznajú adresu webu, ale rovno do URL prehliadača napíšu čo konkrétne hľadajú, hovoríme o **Type In**" návštevníkoch(napr. návštevník hľadá zimné gumy a nebude si vo vyhľadávači zadávať slovo zimné gumy, ale priamo zadá adresu zimnegumy.sk). Z toho vyplýva, že čím je návštevnosť „**Type In“** návštevníkov vyššia, tým je vyššia hodnota domény.

Skutočnosť, ktorá sa často pri určovaní hodnoty veľmi nezohľadňuje je aj “pozitívna” história domény vo vyhľadávačoch. Myslíme tým dĺžku používania domény, kde platí rovnaká analógia ako u ochrannej známky - t. j., čím dlhšie sa doména využíva, tým je jej hodnota vyššia. Bezproblémové domény registrované pred viac ako10 rokmi majú oveľa väčšiu cenu ako domény nové.

Dôležité kritérium ovplyvňujúce hodnotu domény je aj podnikateľská oblasť domény. Ak je doména potenciálne zaujímavá a dá sa na nej niečo predávať alebo ponúkať, zameranie domény je na internete zaujímavé a existuje v zameraní domény veľká konkurencia, tak tieto zmieňované skutočnosti napomáhajú zvyšovať hodnotu samotnej domény.

Medzi faktor, ktorý vplýva na hodnotu, resp. konečnú cenu domény je aj samotná túžba potenciálneho záujemcu vlastniť danú doménu.

Ako si môžeme všimnúť, tak na hodnotu domény vplýva široká škála faktorov, ktoré je potrebné zohľadňovať pri budovaní hodnoty domén. Preto, aby nedošlo k prehliadnutiu ani jedného z nich, tak ich ešte raz v prehľadnej forme sumarizujeme. Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú hodnotu doménových mien patria:

- meno domény
- kľúčové slovo v doméne
- počet znakov domény

- koncovka – TLD
- type in traffic – priama návštevnosť
- medzinárodné využitie domény
- história domény podniku
- popularita domény
- podobné domény
- legálnosť domény(ochranné známky)

Samozrejme si musíme upovedomiť, že aj keď sa v doménovom mene, resp. doméne zohľadnia všetky faktory, tak konečná hodnota, resp. cena domény je taká, ako sú schopní potenciálni záujemcovia zaplatiť.

ZÁVER

Na hodnotu domén ako možno vidieť z tohto príspevku vplýva množstvo faktor, ktoré je potrebné rešpektovať a zohľadňovať pri budovaní hodnoty doménových mien. Čím sa podniku podarí lepšie tieto faktory zohľadniť pri tvorbe, resp. koncipovaní svojich domén, tým lepšie sa to bude v budúcnosti prejavovať v hodnote jeho domén. Samozrejme tieto faktory nevplývajú len na hodnotu samotných domén, ale je potrebné si uvedomiť, že ovplyvňujú aj činnosť znalca. Znalec by ich mal dostatočne analyzovať, aby dokázal stanoviť hodnotu doménového mena, ktorá sa bude zhodovať, resp. približovať skutočnej trhovej hodnote.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. SVAČINA, P. *Oceňování nehmotných aktiv.* 1.vyd. Praha : Ekopress, 2010. 214 s. ISBN 978-80-86929-62-0.
2. Dostupné na internete: http://info.subreg.cz/clanky/55-jaka-je-hodnota-vasi-domeny.html [cit. 2011-10-26]. [online].
3. Dostupné na internete: http://www.webseo-optimalizace.cz/hodnota-domeny-cena/ [cit. 2011-10-26]. [online].
4. Dostupné na internete: http://marketer.cz/20080407-jakou-hodnotu-ma-vase-domena/ [cit. 2011-10-26]. [online].
5. Dostupné na internete: http://www.domena-domeny.sk/vyhody-vlastnictva-domeny-najvyssej-urovne-prislusnej-krajiny-tld/ [cit. 2011-10-26]. [online].

UČITEĽ A ŠTUDENTI V KOMUNIKÁCII
THE TEACHER AND STUDENTS IN COMMUNICATION

Denisa Gajdová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Communication, Education, Body language, Skills, Redundancy, Communication competence, Engagement, Enthusiasm.

ABSTRAKT

Human beings creates relationship with the help of communication, that mean the exchange of information. The process of socialization of the individual depends on the creation of contacts and connections with other people that satisfied his elementary needs. The human communication could not be only determined as the process of exchange of information. It could be also the instrument of the development of people who take part on the communication. The particular importance has this in the process of the communication in school. The communicational skills of the teacher has impact on his ability to teach students, influence and create their personality and develop social relations in the class or group. The appropriate educational contact, the good communication, is the elementary needs of motivation of students, it support their creativity, ensure the optimal emotional atmosphere on the education and offers the area for self-realization.

ÚVOD

Človek si vytvára vzťahy na základe komunikácie – vzájomného odovzdávania si informácií. Proces socializácie jednotlivca je podmienený tvorbou kontaktov a vzťahov s inými ľuďmi, ktoré uspokojujú jeho základné potreby. Ľudskú komunikáciu však nemožno vymedziť len ako proces výmeny informácií. Môže byť zároveň prostriedkom formovania a rozvoja ľudí, ktorí sa komunikácie zúčastňujú. Osobitný význam má táto skutočnosť v procese pedagogickej komunikácie.

Komunikačné zručnosti učiteľa sa odrážajú v jeho schopnostiach odovzdávať poznatky študentom, tvoriť a ovplyvňovať ich osobnosť a rozvíjať sociálne vzťahy v triede či skupine. Vhodný pedagogický kontakt, dobrá pedagogická komunikácia je predpokladom motivácie študentov, podporuje ich tvorivosť, zabezpečuje optimálnu emocionálnu atmosféru na vyučovaní a poskytuje priestor na sebarealizáciu. Schopnosť zaktivizovať študentov, vzbudiť v nich záujem o štúdium a zostať v ich pamäti ako nezabudnuteľný učiteľ je asi cieľom mnohých z nás.

VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV V OBLASTI KOMUNIKÁCIE

Komunikácia je vo svojej podstate schopnosť jednotlivca nadviazať kontakt s druhým a dorozumieť sa s ním. Podľa Adaira je „komunikácia proces, prostredníctvom ktorého dochádza k výmene významov medzi ľuďmi prostredníctvom používania dohodnutej sústavy symbolov.“[2] Černotová vo svojej publikácii uvádza „nemožno nekomunikovať – už tým, že nekomunikujem – vlastne komunikujem.“[3]

[1] Denisa Gajdová, Ing., PhD., denisa.gajdova@euba.sk, Katedra podnikovohospodárska.
[2] ADAIR, J. 2004. *Efektivní komunikace.* Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 175. ISBN 80-86851-10-9. s. 18.
[3] ČERNOTOVÁ, M. 2005. *Ako komunikovať so žiakmi.* Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove, 2005. s. 36. ISBN 80-8045-381-0. s. 3.

Komunikácia je základným prostriedkom výmeny informácií medzi ľuďmi. Podľa Gavoru[4] je „komunikácia základný prostriedok na realizáciu výchovy a vzdelávania prostredníctvom verbálnych a neverbálnych prejavov učiteľa a žiakov." K jej hlavným úlohám patrí, okrem výmeny informácií, tiež dorozumievanie či rozvoj medziľudských vzťahov. Je pre ňu zväčša typická dvojsmernosť, prebieha minimálne medzi dvoma subjektmi.

Interakcia je pojem, ktorý popisuje ide o vzájomný vplyv, pôsobenie istého subjektu na iný. Podľa Gavoru[5] je „interakciou už to keď sa dvaja ľudia na seba dívajú. Každý z nich totiž zanechá v tom druhom istú informáciu – to ako vyzerá, čo robí, ako sa tvári. Tým naňho pôsobí. Typickejšia je však aktívna interakcia. Jeden človek pôsobí na druhého za určitým cieľom – aby niečo dosiahol, aby niečo podporil, aby niečomu zabránil a pod." Komunikácia je prostriedkom, prostredníctvom ktorého možno realizovať interakciu.

V rámci prístupov skúmania komunikácie sa z kvantitatívneho hľadiska (odovzdávania informácií) môžeme stretnúť s pojmom **redundancia**, ktorá predstavuje nadbytočnosť informácii. No kým v rámci technických oblastí je nadbytočnosť škodlivá, pri ľudskej komunikácii môže byť nadbytočnosť niekedy užitočná. Ide tak predovšetkým o prípady kedy by mohlo dôjsť k skresleniu či odlišnému vnímaniu komunikujúcich. Preto je potrebné doplniť či rozšíriť informácie. S nadbytočnosťou sa však môžeme stretnúť i v mužskom a ženskom ponímaní poskytovania informácií. Je zrejmé, že ženy rozprávajú viac a do svojho prejavu vkladajú v oveľa výraznejšej miere emócie, zatiaľ čo prejav mužov je zvyčajne orientovaný viac na fakty a z toho dôvodu je často stručnejší.

V rámci komunikácie je ďalšou dôležitou skutočnosťou príslušnosť ku skupinám. Neformálne skupiny sú tvorené spontánne, napríklad ich členovia majú spoločné záujmy. Z tohto pohľadu môže byť formálna skupina (napr. krúžok, ročník a pod. v rámci vysokej školy) tvorená viacerými neformálnymi skupinami, ktoré môžu mať svoj osobitný slovník, vnímanie, hodnoty a pod. čo je v komunikácii veľmi významná skutočnosť.

Etnografia v komunikácii potom predstavuje[6] „skúmanie nepísaných pravidiel, ktorými sa v danej (sub) kultúre reguluje komunikácia." Znamená teda spôsob akým sa jazyk v príslušnej skupine používa. **Komunikačná kompetencia** je v danej skupine potom spôsob používania jazyka v spoločenstve, ktorý ovláda a riadi sa ním každý jej člen. Nejde o používanie gramatických pravidiel, skôr sú to sociálne pravidlá. Jazykovými pravidlami sa zaoberá lingvistika.

Pri komunikácii vo vzdelávacom procese je potrebné uviesť aj vzťahy medzi komunikujúcimi. Medzi komunikujúcimi môžu vzniknúť dva typy vzťahov. Pri **asymetrickom** vzťahu ide o komunikáciu, v ktorej je jeden z komunikačných partnerov nadradený a druhý podriadený. V škole je zväčša, ak takýto asymetrický vzťah vznikne, v pozícii nadradeného učiteľ. Pre úspešnú komunikáciu je tento vzťah ale nie príliš vhodný, pretože môže značne obmedziť iniciatívu, tvorivosť a otvorený prístup študenta. Pri **symetrickom** vzťahu ide o rovnaké, rovnocenné postavenie komunikujúcich.

---

[4] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 29.
[5] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 8.
[6] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 23.

Neoddeliteľnou súčasťou myslenia človeka je **interkomunikácia**, t.j. akýsi vnútorný dialóg človeka so sebou samým. Podľa Gavoru[7] je interkomunikácia „nehlasové uvažovanie, reflexia, zahĺbenie sa do seba alebo slovný sprievod vonkajšej činnosti.“ V rámci komunikácie je dôležité si túto skutočnosť uvedomiť a vnímať tiež potrebu individuálnej interkomunikácie každého študenta osobitne. Sú študenti, ktorí dokážu počúvať a pohotovo reagovať na otázky učiteľa, iní si potrebujú veci zapisovať a v rámci tohto procesu prebieha u nich akýsi vnútorný dialóg a pod.

VERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Verbálna komunikácia je prejav pomocou hlasu (slov a verbálnych prejavov). Môže byť realizovaná priamo (tvárou v tvár) alebo prostredníctvom využívania komunikačných nástrojov a prostriedkov (telefón, televízia, rozhlas, internet a pod.).

Na účinnú komunikáciu medzi učiteľom a študentom je potrebné aby bol učiteľ:[8]

- sociálne inteligentný – ide o pedagogické majstrovstvo, takt, schopnosť správne a včas zaznamenať zmeny v jednotlivcovi i v školskej triede,
- poznal seba, svoje potreby, potreby druhých a získal návyk zmeny sledovať,
- bol schopný uvoľňovať atmosféru a vytvárať vzťah partnerstva,
- emocionálne stabilný,
- optimistický v medziľudských vzťahoch,
- prosociálne orientovaný – potreba sociálneho styku, potreba pomáhať a ochraňovať, nie ovládať,
- mal široké spektrum záujmov.

Ned Flanders zhrnul proporciu verbálneho prejavu do tzv. „Zákona dvoch tretín“[9]. Podľa neho dve tretiny prejavu učiteľa tvorí verbálny prejav a len jednu tretinu nehlasové činnosti (písanie, kreslenie a pod.) a zároveň dve tretiny priestoru v rámci vyučovania má učiteľ a jednu tretinu žiaci.

V rámci verbálnej komunikácie je dôležitý nielen obsah aj samotné usporiadanie reči zo strany učiteľa. „Učiteľ by mal rozlišovať čo je hlavné, dôležité, podstatné a vedľajšie, čo vyučovaciu látku len dokresľuje. Dôležitá je v tejto súvislosti aj dĺžka viet. Je známe, že príliš dlhé vety sú náročné na pochopenie, kde žiaci môžu stratiť koncentráciu obsahu vety. Ale aj neadekvátne hromadenie krátkych holých viet môže pôsobiť monotónne, a preto je vhodné striedať dlhšie a kratšie vety.“[10]

MONOLÓG VO VÝUČBE

Verbálna komunikácia vo výučbe sa realizuje prostredníctvom monológu učiteľa, prípadne dialógu učiteľa so študentom, alebo študentov navzájom.

---

[7] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 21.

[8] KOMPOLTOVÁ, Z. – ZUBALOVÁ, Z. 2008. *Rétorika pre učiteľov.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2008. s. 160. ISBN 978-80-225-2626-5. s. 32.

[9] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 64.

[10] KAČÁNIOVÁ, J. 2008. *Psychológia pre učiteľov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 276. ISBN 978-80-225-2649-4. s. 202.

V rámci monológu ide pri výučbe zväčša o fázy:[11]

1. Expozície
2. Prezentácie učiva
3. Záveru

Pri expozícii je cieľom uviesť študenta do problematiky preberaného učiva. Využívajú sa pri tom často doterajšie (disponibilné) vedomosti študentov a je tiež dôležité zohľadniť kategórie psychických procesov, ktoré študenta ovplyvňujú. V procese prežívania sa objavujú tieto kategórie psychických procesov:[12]

- psychické procesy poznávacie (kognitívne) – zmyslové pocity a vnemy, predstavy a myšlienky
- psychické procesy motivačné – prežívanie pohnútok, motívov ako sú potreby, záujmy, hodnoty, ciele a pod.
- psychické procesy emočné (citové, afektívne) – citové prežívanie ako je láska, nenávisť, radosť, smútok a pod.

Kognitívna (t.j. poznatková) báza doterajších vedomostí sa vo vyučovaní potom vhodne kombinuje s motivačnými aspektmi, ktorých cieľom je rozšíriť doterajšie poznatky o niečo nové.

Samotná prezentácia učiva sa môže realizovať niekoľkými spôsobmi:[13]

- deduktívnym spôsobom (vychádza z pravidiel, poučiek a teoretických poznatkov, ktoré aplikuje na príklady),
- induktívny spôsob (vychádza z príkladov, od ktorých sa následne vyvodzuje teória, pravidlo či poučka),
- komparatívny spôsob (realizuje sa porovnaním dvoch alebo viacerých javov, postupov, pravidiel či situácií).

Prednáška (po anglicky lecture) pochádza z latinského slovesa, ktoré znamenalo čítať. Najefektívnejšie prednášky síce nie sú čítané, ale samotný akt prednášania implikuje starostlivú predchádzajúcu prípravu, ktorej predchádza zápis toho čo má byť odprednášané. Prednáška, metóda monologického prejavu, s ktorou sa najčastejšie stretávame na vysokých školách je vyučovacia metóda vhodná pre starších žiakov, ktorí sa dokážu dlhšie sústrediť a udržať svoju pozornosť. „Súvislý charakter prednášky neumožňuje diferencovať, celá trieda musí postupovať rovnakým tempom. Jej nevýhodou je aj to, že prevláda verbalizmus a ťažko môžeme zistiť, do akej miery žiaci učivo priebežne chápu.“[14]

DIALÓG VO VÝUČBE

Vo vyučovacom procese najčastejšie dochádza k realizácii dialógu medzi učiteľom a žiakom. Funkcie dialógu v tomto zmysle možno vyčleniť nasledovne:[15]

---

[11] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 80.

[12] MACKOVÁ, Z. 2009. *Psychologická propedeutika.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. S. 182. ISBN 978-80-225-2636. s. 31.

[13] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 84.

[14] ORBÁNOVÁ, D. 2008. *Aktivizujúce vyučovacie metódy v ekonomickom vzdelávaní.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. S. 106. ISBN 978-80-225-2535-0. s. 59.

[15] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 88.

- kognitívne rozvíjať žiakov (prostredníctvom prezentácií, demonštrácií poznatkov, ukážok a pod.),
- rozvíjať afektívnu stránku osobnosti žiakov (názory, predstavy, postoje),
- rozvíjať sociálnu stránku vyučovania (vzťahy, spoluprácu v skupine a pod.).

„Rozhovor je dialogická metóda, pri ktorej si učiteľ väčšinou pomocou otázok a odpovedí vymieňa informácie so žiakmi...Dialogické metódy, teda aj metóda rozhovoru, v ktorej žiak odpovedá na dané otázky, majú podstatnú výhodu v tom, že motivujú žiaka. Žiak správnym zodpovedaním otázky s následnou pochvalou získava vnútorné uspokojenie, čo ho motivuje na ďalšiu aktivitu.“[16]

Kognitívna náročnosť dialógu predpokladá od učiteľa klásť adekvátne otázky. Vo vyučovacom procese zatvorené otázky, ktoré vyžadujú presnú, jednoznačnú odpoveď predstavujú asi 60-80 %. Naopak otvorené otázky, ktoré sú zamerané na hodnotenie, porovnávanie a vyslovenie vlastného názoru, predstavujú len asi 20-30 %.[17] Táto skutočnosť je možno trochu na škodu, pretože študenti nie sú zvyčajne pripravení diskutovať a prejaviť svoj názor (a to často ani vo vyšších ročníkoch na vysokej škole).

Rozhovor (dialóg) učiteľa so žiakom môže mať niekoľko podôb:[18]
- katechetický rozhovor – upevňovanie učiva, preverovanie. Je typické stručne ale presne formulovanými otázkami,
- heuristický rozhovor – ide o objasnenie nového učiva formou navádzacích (napovedacích otázok),
- kontrolný rozhovor – upevňovanie a prehlbovanie učiva, systemizácia vedomostí, formovanie zručností a návykov žiakov,
- záverečný rozhovor – opakovanie a preverovanie učiva.

Spôsob správneho kladenia otázok je pre učiteľa veľmi významný prvok, ktorý výrazne môže ovplyvniť celý vyučovací proces. Kým reproduktívne (zatvorené otázky) vyžadujú len jednu správnu odpoveď aplikačné od študenta požadujú analýzu, uvedomenie si a zamyslenie sa nad problémom. Produktívne otázky navyše neobsahujú len jednu správnu odpoveď – sú akousi aplikáciou získaných vedomostí. Hodnotiace, na rozdiel od predchádzajúcich, vyžadujú potrebu posúdenia správnosti a vhodnosti danej odpovede (správne sú teda len tie, ktoré sú v súlade s hodnotami morálky). Organizačné sa vo svojej podstate týkajú bežných záležitostí fungovania vyučovania a školy.

Tvorba otázky je z tohto pohľadu veľmi dôležitá a pri jej tvorbe je potrebné dodržať niekoľko krokov:[19]
1. zvážiť, aký typ otázky chce položiť
2. otázku jasne formulovať
3. najprv položiť otázku, potom vyvolať žiaka
4. otázky adresovať rôznym žiakom, t.j. nielen malému okruhu
5. dávať doplňovacie otázky

[16] KOMPOLTOVÁ, S. 2009. *Pedagogika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 220. ISBN 978-80-225-2805-4. s. 158
[17] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 95.
[18] ŠLOSÁR, R. – NOVÁK, J. 2009. *Didaktika odborných ekonomických predmetov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 192. ISBN 978-80-225-2730-9. s. 76.
[19] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 102.

6. neklásť viac otázok naraz na rôzne témy

V rámci reakcií študenta, pri kladení otázky, treba brať súčasne do úvahy fázy, ktoré pri odpovedaní nastanú:[20]

- percepcia otázky (ide o samotné zachytenie otázky študentom sluchom, zrakom pri písaní a pod.)
- interpretácia otázky (znamená preklad otázky do vlastnej reči študenta)
- vytvorenie substrátu odpovede (tvorba podkladu odpovede v mysli študenta)
- verbalizácia odpovede (transformácia substrátu odpovede do verbálnej - písomnej podoby.

Časová dĺžka reakcie študenta je rôznorodá a je potrebné vnímať odlišné potreby študentov na spracovanie a reakciu na otázku a zároveň udržať pozornosť zvyšku študentov.

Pri samotnej odpovedi študenta je potom možné rozlíšiť niekoľko typov reakcií učiteľa, v závislosti od toho či študentova odpoveď bola správna alebo nie. Učiteľova reakcia na správnu odpoveď študenta môže byť:[21]

- akceptácia odpovede
- odpoveďové echo
- elaborácia odpovede študenta
- pochvala študenta

Nemožno jednoznačne, podľa nášho názoru, určiť, aká reakcia je najvhodnejšia, každopádne uznanie správnosti odpovede študenta a s tým súvisiaca pochvala sú veľmi významné motivátory a stimulátory ďalšej aktivity študenta. V prípade nesprávnej odpovede je to však skôr naopak. Učiteľ by nesprávnu odpoveď nemal zdôrazňovať príliš dlho a príliš obšírne. Určite by sa mal vyhnúť dehonestujúcim, uštipačným či sebavedomie študenta znižujúcim reakciám, ktoré by negatívne ovplyvnili jeho vzťah k ďalším aktivitám a predmetu či štúdiu vo všeobecnosti.

Reakciou učiteľa na chybnú odpoveď študenta môže byť:[22]

- detekcia chyby
- identifikácia chyby (označenie nesprávnej odpovede alebo jej časti)
- interpretácia chyby (vysvetlenie chyby alebo postupu)
- korekcia chyby (uvedenie správnej odpovede)

V procese samotnej komunikácie je úspech či neúspech učiteľa teda vo výraznej miere ovplyvnený ďalšími schopnosťami či zručnosťami, medzi ktoré patria empatia, akceptácia, entuziazmus, aktívne počúvanie či humor.

Empatia je v konaní učiteľa veľmi dôležitá, keďže vcítenie sa do vnímania a potrieb študenta/študentov, umožňuje ľahší prístup k chápaniu ich spôsobu vnímania, učenia a potrieb. Učiteľa tak učí vnímať a vidieť svet z iného než svojho uhľa pohľadu.

[20] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 104.
[21] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 105.
[22] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 108.

Akceptácia súvisí s uznaním študenta a jeho vnímaním a rešpektovaním ako osobnosti. Pri oslovovaní študentov na vysokej škole je napríklad možné použiť oslovenie „pán kolega“, „pani kolegyňa“ čím učiteľ prejavuje úctu a zrovnoprávnenie postavenia študenta voči vlastnej osobe.

V súvislosti s vyučovacím procesom je dôležitý aj **entuziazmus** učiteľa, t.j. učiteľ by mal byť schopný študentom ukázať, že ho učenie baví a že mu je oblasť o ktorej učí blízka.

V neposlednom rade, k dôležitým schopnostiam učiteľa patrí aj **aktívne počúvanie**. Znamená to nielen vnímanie študentov zrakovými či sluchovými orgánmi, ale tiež analýza, hodnotenie a tvorba istého vzťahu k nim. V tomto prípade možno hovoriť o „načúvaní.“

Humor je nielen dôležitým „korením života“ ale tiež nástrojom uľahčenia komunikácie v triede. Možnosť odľahčenia náročných tém či doplnenie výkladu preberanej témy je prostredníctvom humoru vhodným prostriedkom vo vyučovacom procese.

NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Neverbálna komunikácia je dôležitou súčasťou komunikácie človeka. Mnohé časti neverbálneho prejavu sú vrodené a uskutočňované akosi mimovoľne (predovšetkým mimika), pričom však veľká väčšina neverbálnych signálov je naučená a je možné ju aktívne zdokonaľovať. Neverbálnosť prejavov sa líši aj kultúrami, generáciami a preto je veľmi dôležité nepodceňovať túto stránku komunikačnej schopnosti.

V zásade možno prostriedky neverbálnej komunikácie rozdeliť na:[23]

- paralingvistické prostriedky (hlas reči, rýchlosť reči, pauzy, slovný dôraz, farba hlasu, intonácia, rytmus a pod.)
- extralingvistické prostriedky (reč tela)

V rámci paralingvistických prostriedkov možno zdôrazniť **hlasitosť reči**. Kým bežný rozhovor má asi 40 – 50 dB, krik predstavuje hlasitosť približne 60 dB. Pri práci učiteľa je veľmi dôležitá správna hlasitosť. Treba pritom zohľadniť také faktory ako je veľkosť miestnosti, počet študentov a ich predispozícia, používanie prostriedkov didaktickej techniky (mikrófón a pod.)

Pauzy sú z hľadiska výučby rovnako významné, pretože umožňujú vhodne zdôrazniť jednotlivé časti a poznatky. Okrem fyziologickej potreby tvorby páuz by sa pri vyučovaní nemali objaviť pauzy váhania či dramatické pauzy. Skôr by ich načasovanie malo mať logickú, prípadne významovú podstatu. „Nevhodné členenie reči môže ovplyvniť zmysel vety alebo aj celý kontext. Poslucháč, ktorý text nepozná, vníma každú započutú pauzu ako významnú. Preto aj každá nádychová pauza sa musí prekrývať s pauzou významovou.“[24]

Rýchlosť reči je individuálne fyziologicky podmienená, no je možné ju, v rámci výučby využiť, ako dôležitý nástroj prejavu učiteľa. Zmena tempa reči môže zdôrazniť dôležité poznatky (pri spomalení rýchlosti), naopak zrýchlenie môže pomôcť „prebudiť apatických študentov“.

[23] GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0. s. 124.
[24] BUCHTOVÁ, B. 2006. *Rétorika.* Praha: Grada Publishin, 2006. s. 212. ISBN 80-247-0868-X. s.. 60

Farba hlasu je prirodzená každému jednotlivcovi. V prípade zmeny psychického stavu v dôsledku únavy, radosti, smútku a pod. sa farba hlasu môže zmeniť, čo môže mať v procese výučby tiež vplyv na vnímanie a pozornosť študentov.

Extralingvistické prostriedky, ktoré možno považovať aj za prostriedky mimo hlasového či jazykového prejavu sa často nazývajú aj rečou tela. Do tejto skupiny patria prostriedky ako gestikulácia, mimika, haptika, kinezika, posturika či proxemika.

Gestikulácia a gestá sú v procese výučby mimoriadne významným prostriedkom na doplnenie verbálneho prejavu. Vo všeobecnosti každý používa množstvo mimovoľných pohybov rúk na zmiernenie napätia, zahnanie rozpakov a pod. Tieto uvoľňovacie gestá sú veľmi dôležité a pomáhajú prekonať strnulosť v prejave. Okrem nich však možno vymedziť ďalšie typy, ku ktorým patria akcentačné gestá (priamo podčiarkujú verbálny prejav a ich samostatné použitie nemá zmysel), gestá emblémy (majú, na rozdiel od akcentačných gest, samostatný význam), ikonografické gestá (znázorňovanie v priestore, kreslenie).

Mimika je najvýraznejším prejavom tváre, pričom do mimických pohybov možno zaradiť pohyby očí, obočia, čela, líc, úst a brady. Asi najzákladnejším prejavom povzbudenia, pochvaly či uznania vo vyučovaní je úsmev. Naopak nesúhlas, odpor či odmietnutie sa vyjadrí grimasou. „Niektorí ľudia ovládajú umenie čítania emócií z tváre lepšie, iní horšie. Ľahšie je čitateľná mimika žien ako mužov, ale najľahšie sa číta mimika detí. mimické prejavy vedia lepšie prečítať introverti ako extroverti.“[25]

Pohľad a jeho silu nemožno tiež v žiadnom prípade vo výučbe podceniť. Predovšetkým je pre učiteľa dôležité zachovať zrakový kontakt s triedou počas celej vyučovacej hodiny. Prvotným podnetom je predovšetkým monitorovať porozumenie svojej reči zo strany žiakov, no dôležité je tiež nezabudnúť na silu pohľadu ovplyvniť reakcie študentov (uprený pohľad je možné vycítiť).

Haptika ako náuka o dotykoch úzko súvisí s **proxemikou**, teda vzdialenosťou medzi komunikujúcimi. V systéme školskej komunikácie je dôležité zachovať osobný priestor každého študenta a na druhej strane byť dostatočne blízko aby nedochádzalo k skresľovaniu informácií či komunikačnému šumu.

Pre učiteľa je dôležitý aj postoj a držanie tela, t.j. **posturika**. Z nej možno vyčítať dominanciu alebo submisivitu, obranu, útočnosť, sebavedomie alebo neistotu. V komunikácii je dôležitý otvorený postoj, uzavretosť študentov aj učiteľa je potrebné v maximálnej miere eliminovať. „Pri diskusii, ktorej predmetom sú osobné záležitosti, udržujeme menší vzájomný odstup, než v situácii keď ide o neosobné veci. Rovnako tak sa viac približujeme tomu kto nás chváli, než k tomu kto nás kritizuje. Pohlavie taktiež ovplyvňuje vzťah k priestoru. Ženy všeobecne stoja bližšie k sebe než muži. So zvyšovaním veku majú ľudia tendenciu používať väčšiu proxemickú vzdialenosť. Deti stoja omnoho bližšie k sebe ako dospelí ľudia čo je možné považovať za určitý dôkaz toho, že udržovanie odstupov je naučené správanie.“[26]

[25] KOMPOLTOVÁ, S. – ŠLOSÁR, R. 2008. *Didaktické aspekty výchovno-vzdelávacieho procesu a pedagogická komunikácia.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 92. ISBN 978-80-225-2430-8. s. 74.
[26] DE VITO, J. A. 2001. *Základy medzilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2001. s. 420. ISBN 80-7169-988-8. s. 135.

Veľmi významnú úlohu zohráva aj **výzor a zovňajšok učiteľa**. V tejto súvislosti je dôležité aby štýl oblečenia a výzor učiteľa odrážal jeho osobnosť, ale je tiež nemenej podstatné aby tieto skutočnosti korešpondovali s normami oblečenia na škole. Učiteľ by mal byť v tomto smere príkladom pre žiakov a mal by pre nich predstavovať osobnosť a vyžarovať prirodzenú autoritu.

ZÁVER

Komunikácia v procese vzdelávania je veľmi dôležitý aspekt prípravy učiteľa, pretože ho núti zamyslieť sa nad efektívnosťou a zefektívnením svojej práce s cieľom lepšej aktivizácie a zvýšenia záujmu študentov o predmet a poznatky ním poskytované. Napriek tomu, že učenie je vnútorný proces – je teda na individuálnom rozhodnutí každého študenta koľko poznatkov k sebe „pripustí“, koľko informácií absorbuje a ako sa bude učiť, učiteľ je, ako nápomocný subjekt v tomto procese schopný komunikačnými zručnosťami prispieť k výchove a správaniu sa každého študenta.
Komunikačné zručnosti učiteľa, či už verbálne alebo neverbálne spôsoby prejavu, nachádzajú odozvu v reakciách študenta a jeho prístupe k predmetu, spolužiakom, učiteľovi a spoločnosti ako celku.
V práci sú prezentované predovšetkým zručnosti, schopnosti a správanie sa učiteľa. Pri komunikácii so študentmi však treba zohľadniť aj osobnosť samotného študenta. Vo všeobecnosti sa ľudia delia na tri typy – podľa spôsobu vnímania:[27]

- sluchový typ (komunikuje predovšetkým pomocou zvukov – najlepšie si zapamätá melódie, slová a pod.). Ide približne o 15 % obyvateľstva,
- kinestetický typ (pre pochopenie sa potrebuje vecí alebo ľudí dotknúť. Prejavy sympatií prejavuje potľapkaním po pleci a pod.). Ide približne o 30 % obyvateľstva.
- vizuálny typ (vysoká miera predstavivosti, dôležité sú schémy, grafy, nákresy). Ide približne o 55 % populácie.

Z tohto pohľadu je pri komunikácii so študentom pre učiteľa dôležité zohľadniť potrebu vnímania študentom, naučiť sa komunikovať so všetkými typmi a v rámci prednášok a monologických prejavov uplatniť všetky aspekty pre efektívne vnímanie zo strany študentov.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. ADAIR, J. 2004. *Efektivní komunikace.* Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 175. ISBN 80-86851-10-9.
2. BUCHTOVÁ, B. 2006. *Rétorika.* Praha: Grada Publishin, 2006. s. 212. ISBN 80-247-0868-X.
3. COXOVÁ, T. 2004. *Superflirt*. Bratislava: Ikar, 2004. s.192. ISBN 80-551-0789-0.
4. ČERNOTOVÁ, M. 2005. *Ako komunikovať so žiakmi.* Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove, 2005. s. 36. ISBN 80-8045-381-0.
5. DE VITO, J. A. 2001. *Základy medzilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2001. s. 420. ISBN 80-7169-988-8.
6. GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii.* Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003. s. 200. ISBN 80-223-1716-0.
7. KAČÁNIOVÁ, J. 2008. *Psychológia pre učiteľov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 276. ISBN 978-80-225-2649-4.
8. KOMPOLTOVÁ, S. 2009. *Pedagogika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 220. ISBN 978-80-225-2805-4.

[27] COXOVÁ, T. 2004. *Superflirt*. Bratislava: Ikar, 2004. s.192. ISBN 80-551-0789-0. s. 60.

9. KOMPOLTOVÁ, S. – ŠLOSÁR, R. 2008. *Didaktické aspekty výchovno-vzdelávacieho procesu a pedagogická komunikácia.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 92. ISBN 978-80-225-2430-8.
10. KOMPOLTOVÁ, Z. – ZUBALOVÁ, Z. 2008. *Rétorika pre učiteľov.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2008. s. 160. ISBN 978-80-225-2626-5.
11. MACKOVÁ, Z. 2009. *Psychologická propedeutika.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. S. 182. ISBN 978-80-225-2636.
12. ORBÁNOVÁ, D. 2008. *Aktivizujúce vyučovacie metódy v ekonomickom vzdelávaní.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. S. 106. ISBN 978-80-225-2535-0.
13. ŠLOSÁR, R. – NOVÁK, J. 2009. *Diadaktika odborných ekonomických predmetov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 192. ISBN 978-80-225-2730-9.

METÓDY PRÍJMU A ZASKLADNENIA V DISTRIBUČNÝCH SKLADOCH A ICH AUTOMATIZÁCIA POUŽITÍM WMS

METHODS OF RECEIVING AND PUTAWAY IN TERMINALS AND AUTOMATION WITH USING WMS

MICHAL GALLIK[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
receiving, put-away, methods of inventory management, optimization, WMS

JEL - C61

ABSTRACT
In current situation of economic recession is more important than ever to do processes as efficiently as possible. One of the most important aspects of cost savings opportunities is the optimization of processes. Optimization of processes can directing into efficiency, can improve flow of the information's and goods and hereby growth of performance. This can improve the operation of the process can focus less on process and more on the goals to which the process was designed.
The methods of receiving and put-away are different between warehouses and are depend on the historical background, customs habitude and mainly dependent on the method of sale of goods in the company. On base as has been created methods of selling and way of use distribution model is affecting what kind of receiving and put-away is optimized.
The most useful with material handling in warehouses are information technology in combination with AUTO-ID (ideal situation is WMS which is using barcode).

ÚVOD
„Existuje názor, že to čo sa stane počas príjmu predurčuje budúci rytmus, tempo a tón celého procesu presunu tovaru v rámci skladu.“[2] Každá optimalizácia má určitý inicializačný bod. Je všeobecne zaužívané že tento prvý bod optimalizácie skladovania v distribučnom sklade je proces príjmu a zaskladnenia tovaru. Správny príjem v správnom množstve a správnej veľkosti a jeho správne zaskladnenie so zreteľom na budúce vychystanie je základný predpoklad dobre fungujúceho skladu.

PRÍJEM
Životný cyklus produktu v sklade začína jeho príjmom na sklad. Príjmom na sklad sa zaeviduje zväčša druh tovaru a množstvo daného tovaru ktorý sa prijíma. Fyzický príjem tovaru môže mať viacero procesných etáp. Tieto procesné etapy sú podriadené rôznym hľadiskám:

Vecné hľadisko
- Potreba sledovania atribútov,
- Doznačovanie produktov (pre využitie čiarových kódov a Auto-ID)
- Kvalitatívne sledovanie

[1] Ing. Michal Gallik, externý doktorand, Ekonomická Univerzita v Bratislave, gallik1@gmail.com, školitel: Prof. Dr.Hc. Ing. Juraj Stern, PhD. Katedra manažmentu výroby a logistiky

[2] Emmett, S . 2008. Řízení zásob. vyd. Brno : Computer Press. 2008, s. 92. ISBN 978-80-251-1828-3.

Časové hľadisko
- Kontinuálny (nepretržitý príjem)
- Nárazový (fázový príjem)

Materiálové hľadisko
- Distribučná filozofia skladu
- Metódy riadenia zásob

Organizačné hľadisko
- Rozdelenie zamestnancov do smien
- Rozdelenie zamestnancov podľa pracovnej

Podľa týchto hľadísk je možné následne rozdeliť príjem na:
- Jednokrokový príjem
- Dvojkrokový príjem

JEDNOKROKOVÝ PRÍJEM

Jednokrokový príjem z hľadiska procesného integruje dve úlohy, a to *príjem na sklad a zaskladnenie položiek.*
To znamená že proces začína fyzickým príjmom jedného tovaru od prepravcu a následne bez prerušenia alebo prijímania iného tovaru jeho zaskladnenie na konkrétnej pozícii v sklade. Z vecného hľadiska je možné sledovať atribúty i doznačovať neoznačený tovar a rovnako tak vykonávať kvalitatívnu kontrolu prijímaných tovarov. Z časového hľadiska je výhodnejšie použiť jednokrokový príjem v prípade keď sa jedná o kontinuálny (nepretržitý) tok materiálu a je dostatok času na jeho manipuláciu od prepravcu až po konkrétnu pozíciu v rámci skladových priestorov. Z hľadiska organizačného je možné takýto typ príjmu uskutočniť vtedy ak sú vyčlenené pracovné náklady na jednotlivé fázy životného cyklu produktu (na jednotlivé procesy sú vyčlenení konkrétni pracovníci skladu). [1]
Tento druh príjmu tovaru je vhodný predovšetkým v prípadoch keď nie je potrebné okamžite uvoľniť prepravcu, prípadne prepravca čaká na tovar ktorý ešte nie je pripravený. Výhodou takéhoto príjmu je okamžité zaskladňovanie tovaru. Nevýhody sú zrejmé v podobe vyšších časových nákladov pre príjem i zaskladnenie celej dávky tovaru.

DVOJKROKOVÝ PRÍJEM

Dvojkrokový príjem sa z procesného hľadiska rozdeľuje medzi dva procesy: *príjem tovaru na skladovú plochu* a následne *zaskladnenie tovaru na konkrétnu skladovaciu pozíciu*.
Dvojkrokový príjem má voči jednokrokovému výhodu v tom že všetok tovar sa na sklade nachádza nepomerne skôr ako počas jednokrokového príjmu.
Z časového hľadiska má dvojkrokový príjem výhodu práve v tom že je možné nárazovo (nekontinuálne) prijímať tovar na sklad. Z pohľadu organizačného je možné dvojkrokový príjmom efektívnejšie využiť zamestnanecký pracovný fond času – spôsobom: „všetci robia všetko“. Čo znamená že práca v sklade je viac rozfázovaná a je možné hromadne prijímať uskladňovať i vychystávať tovar. Z materiálového hľadiska spočíva výhoda v možnosti určenia viacerých metód riadenia zásob (napríklad hladinový systém riadenia zásob, riadenie zásob pomocou ABC metódy, Just-In-Time metóda, MRP metóda riadenia zásob a pod.). [3]
Dvojkrokový príjem je vhodný pre praktikovanie Cross – Dockingu.
V dvojkrokovom príjme tovaru je prvým krokom práve príjem tovaru na príjmovú plochu. Fyzicky je to proces kompletného vyloženia prepravcu a jeho nákladu na jednu prípadne viac plôch určených pre príjem. Z tohto postupu plynie časová úspora prepravcu a úspora prestojov jednak prepravcov jednak naviazaných nasledovných rozvozov.

ZASKLADNENIE TOVARU

Počas zaskladnenia tovaru je potrebné rozhodovanie sa medzi viacerými alternatívami, často využívame viackriteriálne rozhodovanie. Pri rozhodovaní je potrebné si určiť predovšetkým:

- aké množstvo je prijímané,
- aká frekvencia príjmu a vychystania je zvolená,
- manipulačná technika pre zaskladnenie a vychystanie
- layout skladu
- spôsob rozmiestnenia zásob
- metódy riadenia zásob

Existujú dva hlavné spôsoby rozmiestnenia tovaru/zásob v sklade:

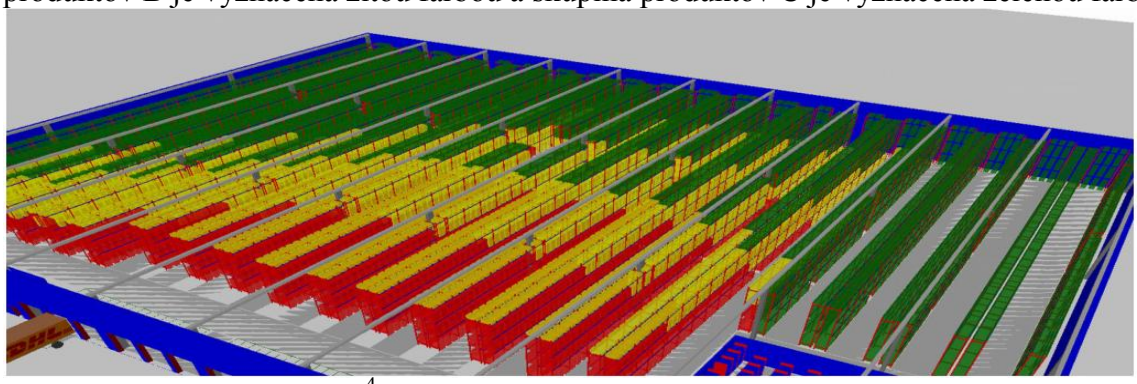
- direktívne (riadené)
- odporúčané (neriadené)

Pre prácu v sklade kde nie je zavedený informačný systém pre riadenie práce je vhodnejší variant direktívneho rozmiestnenia v sklade. Medzi hlavné dôvody patrí pevná pozícia konkrétneho produktu v sklade v konkrétnom regáli na konkrétnej bunke. Na tejto bunke sa tovar vždy eviduje a tomuto tovaru je vyhradená konkrétna bunka/plocha. Pokiaľ sa tovar v sklade nenachádza, bunka ostáva prázdna a nevyužitá. Ďalší dôvod je orientácia v sklade. Keďže každý tovar má vopred definovanú konkrétnu pozíciu a bunku na pozícii, zaskladnenie je týmto princípom uľahčené a nie je možné zaskladniť tovar mimo nadefinovanej pozície. Nevýhody takéhoto zaskladnenia sú zjavné – zlá využiteľnosť pozícií „pick to face“ a nesprávny „space management“. Napriek evidentným nevýhodám je možné týmto spôsobom rozmiestnenia optimalizovať rozloženie v sklade na základe metód riadenia zásob.

Už príjem tovaru vie prezradiť spôsob riadenia zásob. Nakoľko metódy riadenia zásob majú signifikantný dopad na rozloženie tovaru v sklade. [1]

Už počas príjmu je nutné zadefinovať akým spôsobom budú zásoby držané a akým spôsobom budú následne vychystané a expedované. Jednou z najrozšírenejších metód je metóda ABC. „Táto klasifikácia je založená na ABC analýze s kritériami ako sú napríklad: dopyt, hodnota spotreby, hodnota obratu...“[3] Metóda ABC vychádza z Paretovho zákona, kde sa tovar rozdelí na kategórie A, B a C (v praxi sa často využíva viac ako 5 tovarových skupín – čo je individuálne podrobnejšie členenie). [3]

Rovnako tak pre rozmiestnenie skladu je možné využiť aj metódu XYZ. Pokiaľ sa podľa tejto metódy navrhne príjem, zaskladnenia a následné rozloženie v sklade môže vyzerať nasledovne: Teoretické rozloženie tovaru v distribučnom sklade kde príjmová plocha je zároveň aj plochou expedičnou. Skupina tovaru A je vyznačená červenou farbou, skupina produktov B je vyznačená žltou farbou a skupina produktov C je vyznačená zelenou farbou.



Zdroj: Dexion Comino Ltd. [4]

---

[3] Viestová, K. a kol. Lexikón logistiky. Vyd. Bratislava: Iura Edition. 2007, s. 15. ISBN 978-80-8078-160-6

[4] http://www.dexion.co.uk/Product-Categories/Storage-Machines-and-WMS/C-WIS-Warehouse-Intelligence-Systems-/#panel-1

Medzi ďalšie metódy ktoré majú priamy dopad na rozmiestnenie stavu zásob v sklade je metóda Just-In-Time. Sklady využívajúce túto metódu majú kombináciu rozmiestnenia tovarov podľa viacerých metód – ABC, hladinovej metódy a miera využívania tzv. Cross docking je signifikantná. „Cross-docking je presun tovaru priamo z príjmovej plochy na expedičnú plochu s minimálnou dobou skladovania. Podnetom k okamžitému cross-dockingu po príjme produktu sú schopní predajcovia redukovať tranzitnú dobu tovarov v sklade.“[5] Tým sa redukuje aj vyťaženosť skladových pozícií a je možné využívať potenciálne uvoľnené plochy pre rozšírenie skladovaných zásob prípadne optimalizáciu skladovaných množstiev.[4] V sklade kde je využívaný informačný systém pre riadenie práce je možné využívať aj takzvané odporúčané – neriadené uskladňovanie. „V prípade neriadeného umiestnenia je to ... určené preddefinovanými algoritmami a obvykle kontrolované systémom riadenia zásob (WMS) prostredníctvom ICT. V súlade s tým dochádza k lepšiemu využitiu skladovacích priestorov, za predpokladu že bol nastavený správny algoritmus .... zahrňujúci pravidlá ohľadne rýchlosti (obrátkovosti) a obľúbenosti“[6]

Metoda	Znalost umístění	Využití skladového prostoru	Nejlepší použití
Pevné rozmístění (direktívne)	Jednoduché, pořád stejné	Špatné	"Pick face" skladování
Nahodilé rozmístění (neriadené)	V ideálním případě kontrola WMS	Dobré	Velkoobjemové skladování

Zdroj: Emmett Stuart, Řízení zásob [7]

AUTOMATIZÁCIA PRÍJMU POMOCOU WMS

Základným predpokladom pre správne využitie a efekt úspor prinášajúci informačných systémov pre riadenie skladu je automatická identifikácia. Tá môže mať tlačenú formu – čiarové kódy, alebo elektronickú formu – RFID (Radio Frequency IDentification). Ďalšou výnimočnou pomocou pre optimalizáciu logistiky riadenej ICT je elektronická výmena dát - EDI. „V obchodnej činnosti elektronickú výmenu dát chápeme ako prenos štruktúrovaných údajov formou dohodnutých odkazových štandardov v elektronickej forme medzi počítačovými systémami v samostatných organizáciách.“[8] Ideálna situácia nastáva v prípade výmeny EDI dokumentov. Tieto dokumenty – bez potreby manuálneho spracovávania – sa automaticky dostanú od dodávateľa až na mobilné zariadenia skladníkov ktorí ich využívajú na prácu s WMS. Tí následne vedia prijímať na základe elektronickej výdajky alebo CRM dokladu a objednávky vytvorenej v podnikovom informačnom systéme.

Jednokrokový príjem - je využívaný predovšetkým vtedy keď je potrebné mať informáciu o produkte ihneď ako je prijatý. Jednokrokový príjem je zložený z procesov:

- príjem materiálu
- zaskladnenie materiálu

---

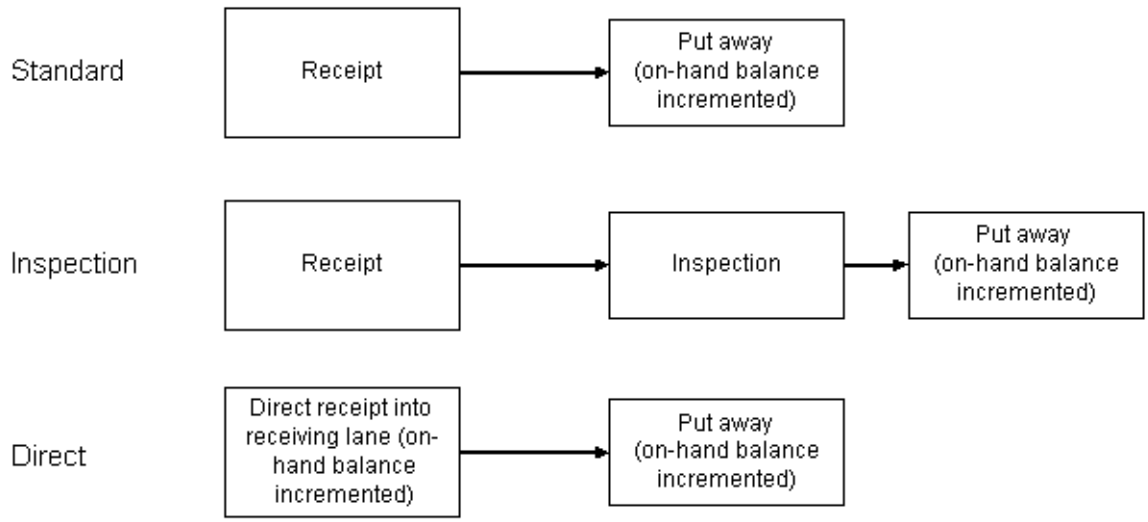
[5] Thapa, G.B. - Dhamala, T.N. – Pant, S.R. Cross-Docking Operations for Supply Chain Logistics in JIT Production and Distribution Systems. Vyd. Nepal: Journal of the Institute of Engineering.2011, Vol. 8, s.225 ISSN 1810-3383

[6] Emmett, S . 2008. Řízení zásob. vyd. Brno : Computer Press. 2008, s. 97. ISBN 978-80-251-1828-3

[7] Emmett, S . 2008. Řízení zásob. vyd. Brno : Computer Press. 2008, s. 97. ISBN 978-80-251-1828-3

[8] Viestová, K a kol. Lexikón logistiky. Vyd. Bratislava: Iura Edition. 2007, s. 48. ISBN 978-80-8078-160-6

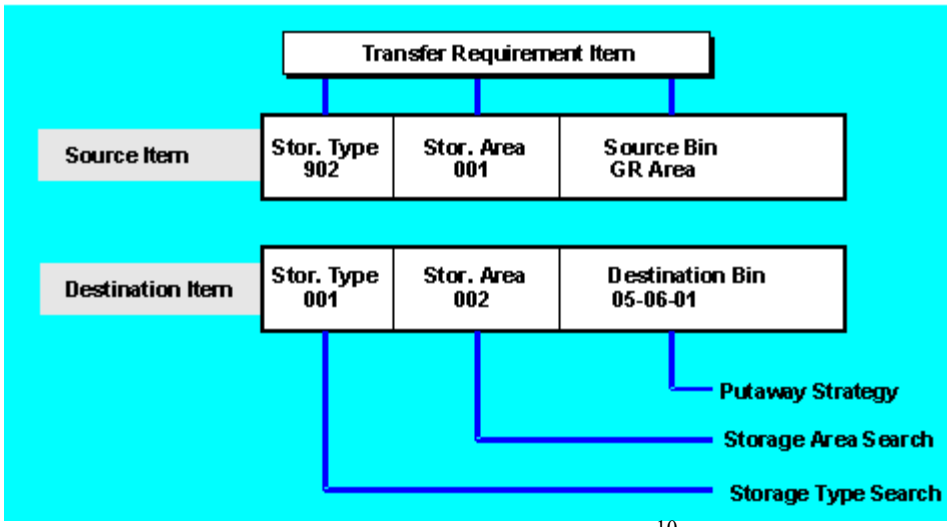
Všetky operácie príjmu sa robia v jednom kroku. To znamená že všetky potrebné parametre pre informovanie systému o prijatom tovare sa zadávajú počas príjmu. Systém by teda mal zbierať údaje o paletách, o počtoch kusov jednotlivých produktov a jednotlivých atribútov. Medzi atribúty môžeme zaradiť exspiráciu, šaržu, sériové číslo ale interne sa môže sledovať napríklad aj kvalitatívna kontrola ako atribút a podobne. Zároveň by sa mali doznačiť tovar svojimi čiarovými kódmi, nakoľko snímaním čiarových kódov je možné vytvoriť značnú časovú úsporu. Na konci príjmu – po zadaní všetkých potrebných sledovaných atribútov a doznačenia produktov- musí systém odporučiť alebo zadefinovať na akú konkrétnu pozíciu v sklade je vhodné produkt zaskladniť. Pre tento účel je vytvorená tzv. „mapa skladu“



Zdroj: Oracle Warehouse Management User's Guide [9]

Dvojkrokový príjem – využíva sa vo väčšine distribučných skladov za cieľom uvoľniť čo možno najskôr prepravcu aby nevznikali prestoje a na základe nich neboli vyrubené pokuty za časové oneskorenia. V prvom kroku sa v závislosti na používanom systéme – zadajú počty paliet prípadne sa identifikuje produkt a počty produktov. Je taktiež možné odchytiť v tomto kroku príjmu sledované atribúty, exspirácie, na základe ktorých je možné následné zaskladnenie tovarov v konkrétnych pozíciách skladu. V druhom kroku – zaskladnenie na základe systémových algoritmov a spôsobu skladovania materiálu systém navrhne kam je potrebné tovar uložiť. V prípade WMS systému je možné jednak direktívne a jednak odporúčané uskladňovanie. V prípade použitia WMS systému sa ale mení spôsob direktívneho uskladňovania. Výhoda využitia WMS systému pre direktívne zaskladnenie je v tom že systém zadefinuje kam je potrebné daný tovar zaskladniť. Zároveň sa ale nestráca informácia o polohe produktu. Po vyprázdnení pozície je možné využiť ju pre iný produkt a nie je viazaná na konkrétny produkt.

[9] http://download.oracle.com/docs/cd/E18727_01/doc.121/e13433/T211976T317912.htm



Zdroj: SAP Warehouse Management User's Guide[10]

ZÁVER

Myšlienka optimalizácie procesov občas začína na nezvyčajných miestach. Čo sa týka optimalizácie príjmu a zaskladnenia, tá sa začína vyjasnením modelu riadenia zásob čo musí korešpondovať s procesom predaja a vychystávania. Pokiaľ nie je správne prijaté a správne podľa požiadaviek zaskladnené, nie je ďalej možné zlepšovať procesy predaja a vychystávania. Pre správnu integritu toku tovaru a dát je potrebná presná špecifikácia všetkých faktorov ktoré ovplyvňujú dodanie tovaru a následne jeho príjem a zaskladnenie. Hlavným faktorom pre dodržanie tejto integrity je zavedenie WMS systému a využívanie automatickej identifikácie tovarov čo maximálne využije metódy zlepšenia procesov.

Použitá literatúra

1. Emmett, S . 2008. Řízení zásob. vyd. Brno : Computer Press. 2008, ISBN 978-80-251-1828-3

2. Viestová, K a kol. Lexikón logistiky. Vyd. Bratislava: Iura Edition. 2007, ISBN 978-80-8078-160-6

3. Majtán, Š a kol. Podnikové hospodárstvo. Vyd. Bratislava: Sprint vfra. 2007, ISBN 978-80-89085-79-8

4. Thapa, G.B. - Dhamala, T.N. – Pant, S.R. Cross-Docking Operations for Supply Chain Logistics in JIT Production and Distribution Systems. Vyd. Nepal: Journal of the Institute of Engineering.2011, Vol. 8, s.219 – 230. ISSN 1810-3383

5. Dexion Comino Ltd. Http://www.dexion.co.uk http://www.dexion.co.uk/Product-Categories/Storage-Machines-and-WMS/C-WIS-Warehouse-Intelligence-Systems-/#panel-1

[10] http://help.sap.com/saphelp_470/helpdata/en/c6/f844694afa11d182b90000e829fbfe/Image2172.gif

6. Oracle Ltd. http://www.oracle.com
http://download.oracle.com/docs/cd/E18727_01/doc.121/e13433/T211976T317912.htm

7. SAP AG. http://www.sap.com
http://help.sap.com/saphelp_470/helpdata/en/c6/f844694afa11d182b90000e829fbfe/Image2172.gif

ANALYSIS OF THE PRODUCT CREATION BASED ON THE TRANSACTION COSTS THEORY

Michael Gobert*

KEY WORDS
Transaction Costs, Product Creation, Management Process

ABSTRACT
This paper deals with the matrix organisation of the R&D department of a manufacturer of automobiles. It examines which activities should be performed by this self responsible instance in the company. It is expected that this instance introduces elements of the market into the company. To identify the activities, which should be carried out by this instance, they are analysed based on the transaction costs theory.

INTRODUCTION

A matrix organisation is the most common type of organisation for projects.[1] The project team is fully responsible for the success of a certain task. It can either perform the relevant activities by project team members themselves, use the capacities of the rest of the company or place them to the market. The idea behind that is to integrate elements of the market into a company. This paper examines, based on the example of a product development process in the automobile industry, which tasks should be the responsibility of the project team and which tasks can be done by others. It reflects thereby two current effects in companies: On the one hand side the discussion of the division of labour between the line department and the project organisation. On the other hand side the declining scope of engineering, i.e. the outsourcing of activities not only at the series supply, but also regarding construction and engineering activities.[2]

FUNDAMENTALS OF THE TRANSACTION COSTS THEORY

The basis for transaction costs is the discussion about the coordination of two factors. This coordination may either be performed by the market using the price mechanism or in an organisation by directives. The concept of transaction costs is based on the work of Coase. Examining the reasons for the existence of firms, he described the "[...] cost of using the price mechanism"[3]. Williamson extended this approach and introduces bounded rationality and opportunism.[4] Conslik concludes that transaction costs represent the costs of bounded rationality, although they often are seen as information costs.[5]

A transaction describes the transfer of a good or a right over a physically separated border.[6] In this occasion, transactions occur in the following six forms:[7] Search, inspection, conclusion of an agreement, fulfilment, supervision and enforcement. The corresponding transaction costs are described as 1) search and information costs, 2) bargaining and decision costs and 3) drafting, policing, and enforcement costs.[8]

Transaction Costs represent not only the difficulties during the exchange of goods on markets, but also internal difficulties in organisation during the fixation of interactions between

* Michael Gobert, PhD-Student (external form) at the Faculty of Transport and Communication of the University of Zilina / Slovakia. email: gobert@web.de.

departments.[9] The costs of coordinating activities which are performed in divided processes and departments represent these internal difficulties. Transaction Costs in sum are expected to be up to 50%-60% of the net social product.[10]

The characteristics to distinguish transactions are the frequency, uncertainty and specificity.[11] Milgrom does not mention the uncertainty, but adds the complexity and the difficulty of measuring the performance as well as the connectedness to other transactions as transaction attributes.[12] Burr finally adds the strategic importance as additional dimension.[13] He declares the specificity and the strategic importance as the main characteristics, whereas the frequency and the uncertainty are considered to be of lower importance.

These single characteristics are described as follows:[14]

- Frequency: The number of repetitive realisations of the transaction.
- Uncertainty: Refers to the number and extent of changes of the task during the realisation of the steps of a transaction.
- Specificity: The specificity of the transaction may be view from the point of specific fixed assets, specific human capital, relationship related or location related specificity.
- Complexity: The number of distinguishable conditions of the transaction.[15]
- Difficulty of measuring the performance.
- Connectedness: The interaction of single transactions with each other.
- Strategic importance of the corresponding production factors: Is influenced by the need for secrecy and the role of the transaction in differentiation the companys' products to those of the competitors.

In addition, further factors like behavioural factors (bounded rationality and opportunistic behaviour) and the surrounding of the transaction (social factors, guidelines by law and technological infrastructure) affect the transaction costs.[16] In order to limit the size of this paper, the examination will focus on the first three characteristics.

RECOMMENDATIONS FOR THE DESIGN OF PROCESSES BASED ON THE TRANSACTION COSTS THEORY

Each activity with a high rating in frequency, uncertainty and specificity should be vertical integrated and the coordination carried out via hierarchy. In contrast, activities with a low score can be coordinated via market. Transferred to the matrix organisation, a high value suggests the assignment of this activity to the project team and a low value the assignment to a third party (either the rest of the company of the market).

CHARACTERISTICS OF THE PRODUCT CREATION

A Standard Product Development Process in the Automobile Industry comprises the following steps:[17]

- Draft: The targets and the product definition are captured in a requirements list or design specification. The principle solution is sketched as concept.
- Function Model: The final specifications are collected and the design is freezed.
- Series Development: This step contains the component development and the construction. Here the form design is fixed, the preliminary layout is determined and successive refinements are made.
- Integration of Components: Here the interplay of the single components is coordinated.
- Prototype Building: The trial / testing proves the interplay of the components. A profound supervision documents the fulfilment of all specification and with the final inspection the

product creation ends. The next step is the initial series to prepare the release for manufacturing.

The Product Creation, also in the Automobile Industry, is usually performed in a matrix organisation.[18] Here, employees of the department are assigned to Simultaneous Engineering Teams which are staffed with members of all relevant functions like Engineering, Production, Procurement, After Sales and Finance. These teams reflect the line functions like e.g. bodywork, transmission and chassis. They are lead by the particular engineering representative. The project aspects are answered by one project manager per line function which themselves report to the project director. He has contact persons in the Quality and the Finance Department, which are not assigned to the project but stay in the line to assure their impartiality and independence. Fig. 1 shows a simplified matrix organisation of the automobile industry.

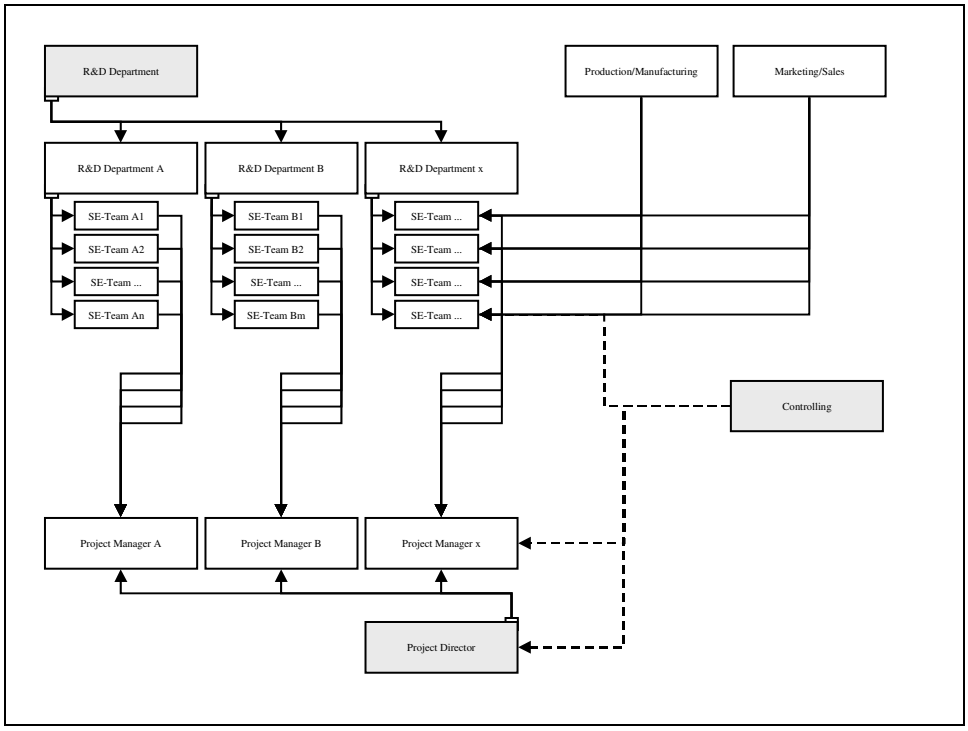


Fig. 1 – Simplified Matrix Organisation for the Product Creation in the Automobile Industry

MODEL FOR THE EXAMINATION

To structure the examination, the main processes of the management are adopted to the product creation process. On the one hand side, the basic Management Process consists of the steps: Plan, Organise, Staff, Direct and Control.[19] On the other hand side, the main Processes of the Product Creation are: Research, Product Planning, Product Development and Prototype Testing.[20] When we structure the product creation from a management perspective, the Product Definition, the Target Setting and the Supervision & Control result as the main processes in the product creation. Each of these steps consists of specific activities which are examined as follows. Fig. 2 summarises the processes of the product creation, the management process and the deduced main processes and activities in the product creation from a management perspective.

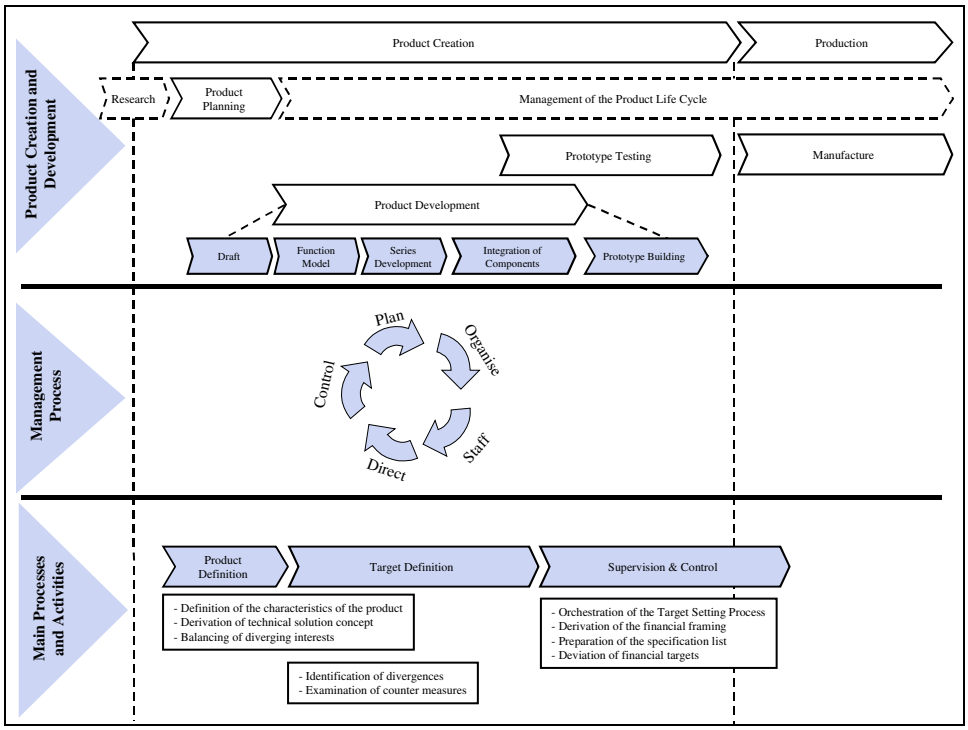


Fig. 2 – Main Processes and Activities in the Product Creation

EXAMINATION

The examination of the activities is based on a survey among involved R&D engineers, managers and controller. Applying the criteria frequency, uncertainty and specificity, the activities are evaluated based on the following scale:

⊕: Not available / existent.
◑: Available / Existent in a medium form.
●: Strongly available / existent.

Product Definition

The definition of the characteristics of the product is carry out only once when we focus on the product creation process of a definite project, i.e. a certain car. Although certain assumptions about both the probable market success of the product itself and the expected solution principle of the components are made, the planned realisation of each of these assumptions is not certain. The definition of the characteristic is very specific because it is not a general description, but the detailed collection of the requirements of a single product.
The derivation of the technical solution concept takes place more often. To determine the design of a component, several drafts are necessary to determine the final solution principle. The uncertainty is still available, because the correct dimension and quality of the component is proven later during the testing of the complete product. The specificity is medium because although each construction task has its own restrictions and demands, the basic solution principles are limited.
The balancing of diverging interests is performed very often. The standards for modern automobiles are very high and nearly always accompanied by conflicts (e.g. high safety standards vs. low weight, high performance and comfort vs. low fuel consumption, and so on). The uncertainty is limited due to the fixed characteristics and the area for solutions is at least reduced. The specificity is very high because the balancing always refers to different interests that are in conflict with each other.

Tab. 1 summarises the evaluation of the activities in the Product Definition Step.

ACTIVITIES	FREQUENCY	UNCERTAINTY	SPECIFICITY
Definition of the characteristics of the product	⊕	◑	●
Derivation of technical solution concept	◑	◑	◑
Balancing of diverging interests	●	◑	●

Tab. 1: Assessment of the Activities in the Product Definition Step

Target Setting

The orchestration of the Target Setting Process is performed once during the examined project. The corresponding medium uncertainty refers to on the one hand side existing process knowledge and on the other hand side a lack of knowledge about the relevant bottleneck in each project.

The derivation of the financial framing is made once on the base of fixed characteristics of the product. It reflects the top management's expectations about profit margins and the return on investment. Based on experience and market research, valid predictions are possible, although they need to be accompanied by additional assumptions. Overall, a medium uncertainty results. This step is not very specific due to the given sales and marketing data (especially price and sales volume) and the set profit expectations.

The specification list is prepared more than once during a project. This reflects the increasing knowledge about solution principles and the interaction of single components as well as the continuing fixation of materials. The uncertainty corresponds to the balancing of the diverging interests because not all conflicting demands are solved when the specification list is worked out. Its specificity depends of the degree of novelty of the product. The specification of adopted parts is not necessary, whereas there is no existing reference for new parts.

Because of the given specification of the project, financial targets for most of the components are derived based on experience. For new and innovative parts and functions, this experience does not exist. This leads to a medium uncertainty. The derivation is done once which induces a low frequency. The specificity is very high because these targets are only valid for this unique type of product.

Tab. 2 summarises the evaluation of the activities in the Target Setting Step.

ACTIVITIES	FREQUENCY	UNCERTAINTY	SPECIFICITY
Orchestration of the Target Setting Process	⊕	◑	◑
Derivation of the financial framing	⊕	◑	⊕
Preparation of the specification list	◑	◑	◑
Deviation of financial targets	⊕	◑	●

Tab. 2: Assessment of the Activities in the Target Setting Step

Supervision and Control

The identification of divergences regarding technical assumptions, financial targets or the time line is performed very often. Because each product creation has its own circumstances and prerequisites, the uncertainty about the occurrence of divergences is very high. For the same reason, the specificity is also very high.

The examination of counter measures is also very often necessary. The uncertainty is medium because several possible solution procedures from other projects are available based on experience. Therefore, the specificity is also medium.

Tab. 3 summarises the evaluation of the activities in the Supervision and Control Step.

ACTIVITIES	FREQUENCY	UNCERTAINTY	SPECIFICITY
Identification of divergences	●	●	●
Examination of counter measures	●	◑	◑

Tab. 3: Assessment of the Activities in the Supervision and Control Step

RECOMMENDATIONS BASED ON THE FINDINGS

To reflect the higher importance of the criteria specificity, the corresponding assessments are weighted with factor 2. When we in addition assign the Value 0 to all Criteria which are Not available / existent, the Value 0,5 to those which are Available / Existent in a medium form and the Value 1 to all which are Strongly available / existent, we get the scores shown in Tab. 4.

ACTIVITY	SCORE
Definition of the characteristics of the product	2,5
Derivation of technical solution concept	2,0
Balancing of diverging interests	3,5
Orchestration of the Target Setting Process	1,5
Derivation of the financial framing	0,5
Preparation of the specification list	2,0
Deviation of financial targets	2,5
Identification of divergences	4,0
Examination of counter measures	2,5

Tab. 4: Scores of the activities

The examination suggests that the activities with a high score like Balancing of diverging interests and Identification of divergences should be the core business of the project team. In contrast, a low score suggests that these activities like the Derivation of the financial framing or the orchestration of the Target Setting Process should be assigned to either the line department or an external contractor. The recommendation for the activities with a medium score is not straightforward. They should be examined with accompanying approaches.

CONCLUSION

The examination of the main activities in the product creation gives a first indication for the assignment of responsibilities between a project team and the line departments in a matrix organisation. The findings of this paper should be validated by an additional examination based on the other criteria like complexity, difficulty of measuring the performance, connectedness and strategic importance of the corresponding production factors.
Overall, the transaction costs theory is one approach to examines this division of labour. Further insights can be generated using the Principal Agent Theory or the Property Rights Theory.

LITERATURE

[1] Kieser, A., And H. Kubicek. 1992. Organisation. 3rd ed. Berlin: De Gruyter, p. 141.
[2] Herda, G., And P. Lorson. 2010. Controlling der Entwicklungsbudgets in der deutschen Automobilzulieferindustrie. Controlling 22, No. 7:399–404, p. 399; Wildemann, H. 1996. Entwicklungsstrategien fuer Zulieferunternehmen. 3rd ed. Muenchen: Transfer-Centrum-Verlag, p. 79.

[3] Coase, R. 2005. The Nature of the Firm. In The Economic Nature of the Firm: A Reader, Ed. Louis Putterman And Randall S. Kroszner, 89–104. 2. Ed., Repr. Cambridge: Cambridge Univ. Press, p. 93.
[4] Williamson, O. E. 1985. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York, London: Free Press; Collier Macmillan, p. 44.
[5] Conslik, J. 1996. Why Bounded Rationality? Journal of Economic Literature 34, No. 2:669–700, pp. 690-691.
[6] Neus, W. 2001. Einfuehrung in die Betriebswirtschaftslehre aus Institutionenoekonomischer Sicht. 2nd ed. Tuebingen: Mohr Siebeck, p. 91.
[7] Richter, R., And E. G. Furubotn. 1999. Neue Institutionenoekonomik. 2nd ed. Tuebingen: Mohr Siebeck, p. 292.
[8] Brickley, J. A., C. W. Smith, and J. L. Zimmerman. 2003. Managerial Economics and Organizational Architecture. 2nd ed., 5. Print. Boston, Mass: McGraw-Hill.
[9] Kraekel, M. 1999. Organisation und Management. Tuebingen: Mohr Siebeck, p. 6f.
[10] Richter, R., And E. G. Furubotn. 1999. Neue Institutionenoekonomik. 2nd ed. Tuebingen: Mohr Siebeck, p. 45.
[11] Neus, W. 2001. Einfuehrung in die Betriebswirtschaftslehre aus Institutionenoekonomischer Sicht. 2nd ed. Tuebingen: Mohr Siebeck, p. 126.
[12] Milgrom, P. R., And J. Roberts. 1992. Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.1992, p. 30.
[13] Burr, W. 2004. Innovationen In Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, pp. 106-108.
[14] refer to the upper mentioned literature.
[15] Malik, F. 1989. Strategie des Managements komplexer Systeme. Univ., Habil.-Schr.-St. Gallen, 1977. 3rd Ed. Bern: Haupt, p. 186.
[16] Burr, W. 2004. Innovationen In Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, pp. 106-108.
[17] Gentner, A. 1994. Entwurf eines Kennzahlensystems zur Effektivitaets- und Effizienzsteigerung von Entwicklungsprojekten. Muenchen: Vahlen, p. 63; Pahl, G., W. Beitz, L. Blessing, J. Feldhusen, K.-H. Grote, And K. Wallace. 2007. Engineering Design. 3rd ed. London: Springer, p. 130; VDI. 1993. Methodik zum Entwickeln und Konstruieren technischer Systeme und Produkte. 2nd ed.: Beuth Verlag, p. 9.
[18] Madauss, B. J. 1994. Handbuch Projektmanagement. 5th ed. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, p. 50.
[19] Mackenzie, R. A. 1969. The Management Process in 3-D. HBR 47:80–87, p. 81.
[20] Westkaemper, E. 2006. Einfuehrung in die Organisation der Produktion. Berlin, Heidelberg: Springer, p. 118.

PÔSOBENIE MONOPOLU NA TRHU
THE INTERPLAY OF MONOPOLY ON THE MARKET

Lucia Gramatová[1]

Keywords: COURNOT, DEMAND, MARGINAL COST, MARGINAL REVENUE, MARKET, MONOPOLY, PRICE DISCRIMINATION

JEL classification: D42

ABSTRACT

Monopoly is a market served by a single firm. A monopoly occurs when there is one firm and a barrier to entry – a barrier that prevents other firms from entering a market. In contrast with a perfectly competitive or price-taking firm, a monopolist can pick any price it wants. The rule of profit maximization for a monopoly is the same as for all other firms - produce at the point where the marginal revenue equals marginal costs. Monopoly represents the most market power, in which case the firm's demand is identical to market demand. The inefficiency of monopoly could be eliminated if the monopolist were able to practice price discrimination in such a way as to perfectly match prices to the demand curve. Price discrimination occurs when a firm charges different prices for different units of output and the differences are not based on the cost providing the product.

ÚVOD

Trh je mechanizmus, prostredníctvom ktorého sa kupujúci a predávajúci navzájom ovplyvňujú, aby určili ceny a množstvá tovarov alebo služieb. Trhová rovnováha nastáva vtedy, keď vyrovnaním všetkých trhových síl dochádza k rovnováhe medzi ponukou a dopytom. Podľa počtu účastníkov na strane dopytu a na strane ponuky rozlišujeme rôzne trhové štruktúry. V ekonomickej teórií sa uvádzajú dva extrémne prípady trhových štruktúr, a to dokonalá konkurencia a monopol. Dokonalá konkurencia ako teoretická koncepcia trhovej štruktúry je v súčasných vyspelých ekonomikách už zväčša iba ideálnou hypotézou „spravodlivého" trhového prostredia, kedy všetci výrobcovia i spotrebitelia majú približne rovnaké šance na úspešnú realizáciu svojich ekonomických aktivít.

MONOPOL

Podstata a charakter monopolu boli definované tromi ekonomickými školami. Klasická škola chápe monopol ako akékoľvek privilégium, garantované štátnou mocou. Nekladie sa dôraz na počet firiem v odvetví, ale na existenciu umelých bariér vstupu do odvetvia, ktorých zdrojom je štát. Neoklasická teória vychádza z počtu firiem v odvetví. Pod monopolom rozumie existenciu jednej firmy na relevantnom trhu. Nepredpokladá existenciu umelých bariér vstupu do odvetvia. Behavioristický smer zdôrazňuje prejavy nežiaduceho monopolného správania - vysoké ceny, dohody medzi firmami a pod.

[1] Ing. Lucia Gramatová, lucia.gramatova@atlas.sk, školiteľ – doc. Ing. Peter Markovič, PhD., KPF

„Monopol je charakterizovaný ako jeden podnik predávajúci výstup, pre ktorý na trhu neexistujú blízke substitúty“[2]. Substitútmi sú v tomto prípade také produkty, ktoré dokážu uspokojiť tú istú potrebu. Či na trhu existuje blízky substitút pre produkt resp. službu nie je vždy jednoznačné. Napríklad služby káblovej televízie poskytuje na určitom území len jeden podnik. Avšak ak satelit, internet, divadlo a ostatná zábava pre voľný čas sú dobrými substitútmi, potom lokálna káblová televízia nie je v skutočnosti monopol. Monopol je príčinou veľkých prekážok vstupu na relevantný trh, ktoré existujú v prípade, že investori resp. podnikatelia majú problémy vstúpiť do ziskového odvetvia. Vstupné bariéry zahrňujú všetko, čo robí výrobu a predaj oveľa ťažšou pre novú firmu ako pre etablovanú firmu. Na základe príčin vzniku monopolu rozoznávame nasledovné typy monopolov[3]:

- monopol zo zákona (*monopoly by law*)

Ide o prípad, kedy štát vytvára a chráni jednu firmu pred súťažou zo zákona a neexistujú blízke substitúty pre jej produkt. Listy 1. triedy sú príkladom, kedy U.S. Postal Statutes zakázali poskytovať ekvivalentnú službu inému subjektu. Patenty môžu taktiež vytvoriť monopol zo zákona. Avšak vstupné bariéry tvorené patentmi, značkami a podobnými ochrannými známkami nie sú také neprekonateľné ako pri monopole. Dôvodom je, že zvyčajne existujú substitúty pre takéto produkty.

- monopol na základe vlastníctva (*monopoly by possession*)

V literatúre sa stretneme aj s pojmom úplný (čistý) monopol, kedy len jedna firma vlastní zdroj potrebný k výrobe určitého produktu a neexistujú blízke substitúty pre tento produkt respektíve zdroj. Príkladom je diamantová spoločnosť De Beers, ktorá skupovávala bane na diamanty od roku 1888 a považuje sa za najväčšiu spoločnosť zameranú na ťažbu diamantov vo svete. Vlastní 20 baní v Južnej Afrike, Botswane, Namíbii a Tanzánii a produkuje asi 40% celosvetových klenotov z diamantov. Vlastní aj ďalšie zmluvy s firmami, ktoré tvoria ďalších 40% dodávok diamantov vo svete. Táto 80% kontrola výstupov na trhu diamantov zaraďuje De Beers práve do tejto kategórie monopolov.

- prirodzený monopol (*natural monopoly*)

Vzniká koncentráciou v niektorých odvetviach, kedy je vzhľadom na kapacitu trhu efektívnejšie produkovať celý objem výroby jedného odvetvia jednou firmou ako viacerými. Prirodzený monopol možno nazvať aj monopolom na základe technológie (*monopoly by technology*), pretože čerpá výhodu z technologickej jedinečnosti. Monopolné postavenie vzniklo prirodzeným súperením na trhu, kde najúspešnejší účastník zaujal výsadné postavenie. Príkladom môže byť dodávateľ vody, ktorý ako jediný vlastní vodovodné potrubia v istej vymedzenej lokalite.

Každý monopol sa usiluje využiť svoje výsadné postavenie na trhu a presadiť takú trhovú cenu, ktorá mu spolu s optimálnym objemom ponuky produkcie zabezpečí maximálny zisk. Zásadný rozdiel medzi správaním monopolu a firmou pôsobiacou v prostredí dokonalej konkurencie spočíva v tom, že monopol nie je nútený trhovú cenu iba pasívne akceptovať (*price taker*), ale môže ju aktívne tvoriť (*price maker*). Nie je pravdou, že monopol môže cenu a objem ponuky diktovať úplne ľubovoľne, pretože nemôže ignorovať správanie svojej cieľovej skupiny zákazníkov na trhu. Ich správanie

[2] Ayers, R.- Collinge, R. 2004. *Microeconomic: Explore & Apply*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2004. 455 s. ISBN 0-13-016424-0.
[3] Ayers, R.- Collinge, R. 2004. *Microeconomic: Explore & Apply*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2004. 455 s. ISBN 0-13-016424-0.

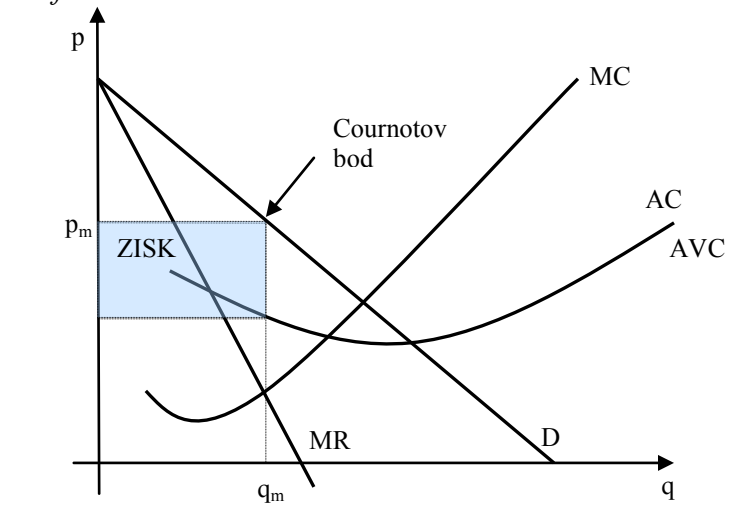
opisuje funkcia dopytu, ktorá definuje všetky pre spotrebiteľov akceptovateľné kombinácie ceny tovaru a veľkosti dopytu po tovare.

ROVNOVÁHA NA TRHU MONOPOLU

Subjekty na trhu dokonalej konkurencie chápu cenu ako parameter trhového prostredia, to znamená že nemajú žiadny bezprostredný vplyv na jej tvorbu. Základným teoretickým predpokladom však je, že počet spotrebiteľov ako aj výrobcov je nekonečne veľký, takže žiadny spotrebiteľ ani výrobca nemá možnosť cenu ovplyvniť. Rovnováha v podmienkach dokonalej konkurencie nastáva, tak ako aj na trhu monopolu v priesečníku kriviek marginálnych nákladov (MC) a marginálnych tržieb (MR). Bod rovnováhy na trhu monopolu je však na rozdiel od dokonalej konkurencie bodom trvalej rovnováhy firmy (odvetvia).

Teóriu správania monopolu možno opísať prostredníctvom Cournotovho modelu (*Graf č.1*). Predpokladajme, že poznáme dopytovú funkciu (D), funkciu priemerných nákladov monopolu (AC), funkciu marginálnych nákladov (MC) a funkciu marginálnych tržieb (MR). Monopol stanoví takú optimálnu úroveň svojej ponuky (q_m) a trhovú cenu (p_m), ktorá pri zohľadnení nákladov monopolu bude pri predpokladaných tržbách maximalizovať jeho zisk. Monopol dosiahne maximálny zisk v priesečníku grafov funkcií marginálnych tržieb a marginálnych nákladov, teda v bode, kde (MR=MC). Tento priesečník obidvoch grafov [q_m , p_m] predstavuje bod rovnováhy monopolu a nazýva sa Cournotov bod. Pri ďalšom zvyšovaní ponuky monopolu nad úroveň „q_m“ a súčasným znižovaním ceny pod úroveň „p_m“ už dochádza k znižovaniu zisku, čo je pre monopol nežiaduci vývoj.

Graf č.1[4]*:*



„Monopol považuje dopytovú funkciu na trhu za danú a určuje cenu a množstvo tak, aby dosiahol maximálny zisk.“ [5]

[4] Perloff, J. 2004. Microeconomics. Pearson Education, 3. ed. Boston : Pearson/Addison Wesley, 2004. 724 s. ISBN 0-321-18197-2.

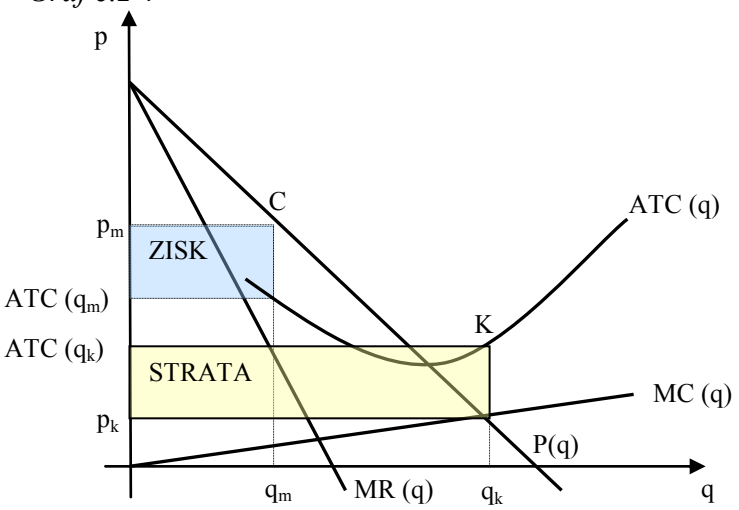
[5] Jehle, G.- Reny, P. 2001. Advanced microeconomic theory. 2. ed. Boston : Addison Wesley, 2001. 543 s. ISBN 0-321-20453-0.

EFEKTY PÔSOBENIA MONOPOLU NA TRHU

Analýza efektov pôsobenia monopolu na trhu závisí od uhla pohľadu z akého na úlohu nazeráme – z hľadiska monopolu, spotrebiteľa či spoločnosti.

Pre monopol rovnako ako pre firmu pôsobiacu v prostredí dokonalej konkurencie platí spoločné pravidlo pre výpočet objemu ponuky maximalizujúcej zisk, t.j. rovnosť marginálnych tržieb a marginálnych nákladov pre optimálny objem ponuky (MR=MC). Rozdiel medzi monopolom a konkurenčnou firmou je v spôsobe a v možnostiach s akými monopol a konkurenčná firma pristupujú k chápaniu ceny produkcie. Zatiaľ čo monopol má možnosť ovplyvniť cenu, konkurenčná firma má možnosť cenu len akceptovať. Konkurenčná firma má potom záujem vyrobiť a ponúkať taký objem produkcie „q_k“, ktorý jej zabezpečí maximálny zisk z realizácie produkcie za predpokladu, že cena na konkurenčnom trhu „p_k“ je pre firmu neovplyvniteľná čiže je konštantou. Firma na dokonale konkurenčnom trhu tak musí ponúkať na trhu taký objem produkcie „q_k“, pre ktorý sa jej marginálne náklady (MC) rovnajú trhovej cene „p_k“ danej funkciou dopytu resp. cenovo odbytovou funkciou P(q). Situácia je znázornená na *Grafe č.2*, kde bod K[q_k , p_k] reprezentuje optimálnu kombináciu ponuky a ceny konkurenčnej firmy a Cournotov bod C[q_m , p_m] reprezentuje optimálnu kombináciu ponuky a ceny monopolu.

Graf č.2[6]*:*

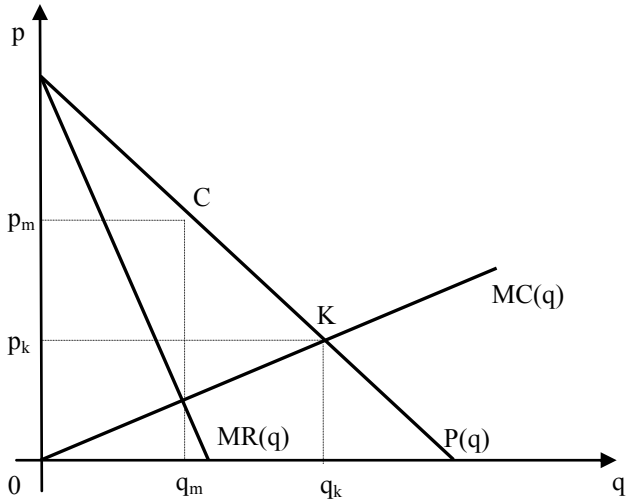


V dôsledku toho, že monopol je jediným výrobcom na relevantnom trhu môže stanoviť svoj optimálny objem ponuky „q_m“ na nižšej úrovni a predávať ho za vyššiu cenu „p_m“ ako firma pôsobiaca v dokonale konkurenčnom prostredí. Na základe porovnania priemerných nákladov monopolu ATC(q_m), priemerných nákladov dokonale konkurenčnej firmy ATC(q_k), trhovej ceny monopolu „p_m“ a trhovej ceny dokonale konkurenčnej firmy „p_k“ vidíme, že monopol pri tej istej technológií výroby vyjadrenej nákladovou funkciou TC(q) a tom istom správaní spotrebiteľov vyjadrenom cenovoodbytovou funkciou P(q) dosahuje kladný optimálny zisk, zatiaľ čo dokonale konkurenčná firma v tých istých podmienkach výroby a spotreby je nútená ponúkať väčší objem tovaru za nižšiu cenu a dosahuje záporný optimálny zisk, čiže stratu. V týchto podmienkach výroby a spotreby by dokonale konkurenčná firma do súťaže o spotrebiteľa na trhu pravdepodobne nevstúpila.

[6] Fendeková, E. 2006. Oligopoly a regulované monopoly. Bratislava : IURA EDITION, 2006. 205 s. ISBN 80-8078-080-3.

Efekty z existencie monopolu pre spotrebiteľa znázorňuje *Graf č.3*. V prípade, že firma pôsobí na dokonale konkurenčnom trhu, spotrebiteľ má možnosť nakúpiť relatívne veľký objem produkcie „q_k“ za relatívne nízku cenu „p_k“. Jeho výdavky súvisiace s kúpou tovaru vo výške sú zobrazené ako plocha obdĺžnika s vrcholmi $0,q_k,K,p_k$.

Graf č.3[7]*:*



V prípade, že firma je monopolom, spotrebiteľ je vystavený tlaku kúpiť si za relatívne vyššiu cenu „p_m“ v súlade s cenovodopytovou funkciou P(q) nižší objem tovaru „q_m“. Výdavky spotrebiteľa sú zobrazené ako plocha obdĺžnika s vrcholmi $0,q_m,C,p_m$. Keďže zmena ceny a dopytu sa z hľadiska spotrebiteľa realizuje v súlade s cenovodopytovou funkciou spotrebiteľa, efekty vývoja súvisiace s okamžitým zvýšením ceny z úrovne „p_k“ na úroveň „p_m“ majú charakter straty spotrebiteľa. Strata spotrebiteľa je znázornená ako plocha lichobežníka s vrcholmi p_m,p_k,K,C.

CENOVÁ DISKRIMINÁCIA UPLATŇOVANÁ MONOPOLOM

„Proces, v ktorom podnik rozdeľuje spotrebiteľov do dvoch a viacej skupín a uplatňuje pri nich rôzne ceny sa nazýva cenová diskriminácia.“ [8] Monopol má dostatok ekonomickej sily na to, aby dokázal trhovú cenu svojej produkcie ovplyvňovať, a teda ponúkať na trhu také objemy výrobkov za takú trhovú cenu, aby dosahoval maximálny zisk, ktorý je samozrejme vyšší ako zisk subjektov pôsobiacich na trhu dokonalej konkurencie. Táto skutočnosť je podporovaná vysokými bariérami vstupu na trh.

„Cenovou diskrimináciou spotrebiteľa rozumieme sústavu pravidiel, ktoré definuje monopol pre stanovenie trhovej ceny svojej produkcie a ktoré istým spôsobom a podľa určitých kritérií zvýhodňujú, resp. znevýhodňujú určité skupiny spotrebiteľov.“[9] Na základe toho, či monopol stanoví diferencované ceny za jednotku tovaru pri rôznej úrovni nákupu výrobku alebo služby (množstevný rabat) alebo stanoví diferencované ceny

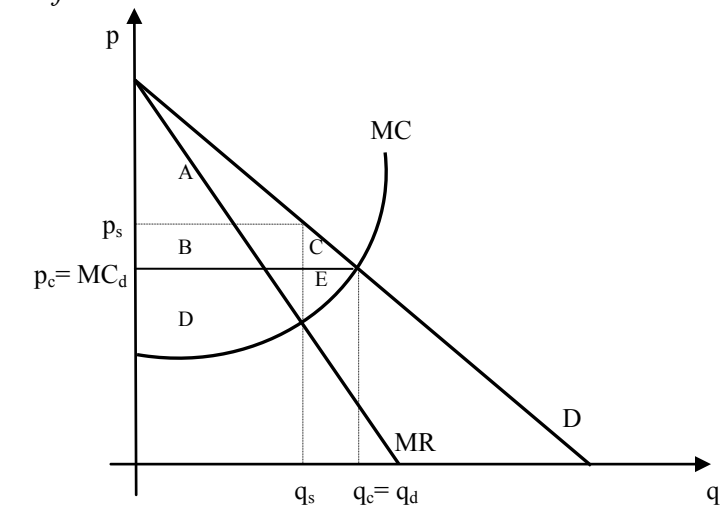
[7] Fendeková, E. 2006. Oligopoly a regulované monopoly. Bratislava : IURA EDITION, 2006. 205 s. ISBN 80-8078-080-3.
[8] O'Sullivan, A.- Sheffrin, S. 2003. Microeconomics: Principles and Tools. 3. ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003. 438 s. ISBN 0-13-035812-6.
[9] Fendeková, E. 2006. Oligopoly a regulované monopoly. Bratislava : IURA EDITION, 2006. 205 s. ISBN 80-8078-080-3.

pre rôzne skupiny spotrebiteľov (zľavy pre študentov, dôchodcov, ...) rozlišujeme tri základné typy cenovej diskriminácie[10]:

- cenová diskriminácia prvého stupňa (*perfect price discrimination*)

Monopol stanovuje diferencované ceny (p_c) pre rôzne objemy (q_c) nakúpeného tovaru, ako aj pre rôzne skupiny spotrebiteľov. Táto dokonalá cenová diskriminácia je efektívna ($p_c = MC_c$) v porovnaní so situáciou, kedy monopol uplatňuje len jednu cenu (p_s), pretože maximalizuje spoločenský blahobyt (*Graf č.4)* ktorý je vypočítaný ako súčet nadbytku spotrebiteľa (A+B+C) a nadbytku výrobcu (D+E). Stanovením len jednej ceny (p_s) vzniká umŕtvená strata (C+E), pretože táto cena sa nachádza nad marginálnymi nákladmi (MC) a je predané menšie množstvo tovaru (q_s).

Graf č.4:

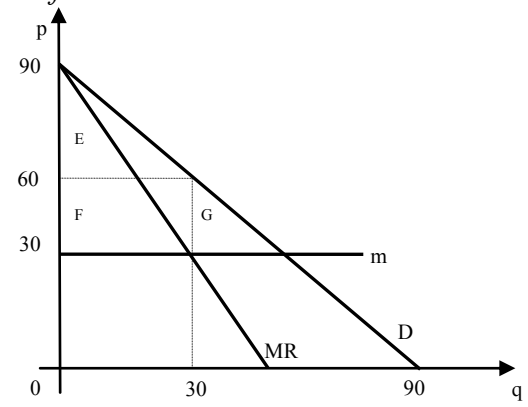


- cenová diskriminácia druhého stupňa (*quantity discrimination*)

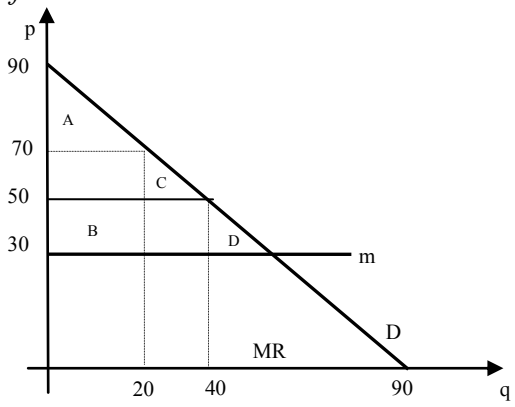
Ak by monopol uplatňoval len jednu cenu (*Graf č.5*), predával by množstvo 30 jednotiek za cenu 60 peňažných jednotiek, pretože táto kombinácia sa nachádza v bode, kde sa marginálne tržby (MR) rovnajú marginálnym nákladom (uvažujeme s konštantou m = 30 jednotiek). Monopol však stanovuje diferencované ceny (p) pre rôzne objemy (q) nakúpeného tovaru – predáva 20 jednotiek množstva za cenu 70 peňažných jednotiek a 40 jednotiek množstva za cenu 50 peňažných jednotiek (*Graf č.6*). Z grafov je zrejmé, že nadbytok spotrebiteľa pri cenovej diskriminácii (A+C=400) je nižší ako pri uplatňovaní jednej ceny (E=450), naopak nadbytok výrobcu pri cenovej diskriminácii (B=1200) je vyšší ako pri uplatňovaní jednej ceny (F=900). Spoločenský blahobyt je v tomto prípade vyšší pri cenovej diskriminácii (A+B+C=1600) ako pri použití jednej ceny (E+F=1350) a umŕtvená strata nižšia (D=200) oproti (G=450).

[10] Perloff, J. 2004. Microeconomics. Pearson Education, 3. ed. Boston : Pearson/Addison Wesley, 2004. 724 s. ISBN 0-321-18197-2.

Graf č.5:



Graf č.6:



- cenová diskriminácia tretieho stupňa (*multimarket price discrimination*)

Monopol stanovuje diferencované ceny pre rôzne skupiny spotrebiteľov. V porovnaní s uplatňovaním jednej ceny pre všetkých, nedokážeme povedať, ktorý z týchto prípadov je efektívnejší. V oboch prípadoch sa cena stanovuje nad úrovňou marginálnych nákladov.

Ak má monopol podmienky na uplatnenie cenovej diskriminácie, tak dokáže z hľadiska maximalizácie svojho zisku definovať svoju výrobnú stratégiu efektívnejším spôsobom.

ZÁVER

Každý podnikateľský subjekt nezávisle od svojej veľkosti a sféry pôsobenia má identický cieľ - maximalizovať zisk z vlastných aktivít. Monopol v dôsledku svojho výlučného postavenia na trhu ako jediného dodávateľa výrobku alebo služby na relevantnom trhu môže stanoviť takú trhovú cenu a ponúkať taký objem produkcie, ktorý mu umožní maximalizovať zisk nad rámec možností konkurenčnej firmy. Monopol koná v rámci legitímnych trhových podmienok a jeho pozícia je determinovaná reálnou situáciou na trhu. Existujú nástroje umožňujúce zisk monopolu prerozdeliť tak, aby jeho časť podporila celospoločenské ciele rozvoja ekonomiky krajiny, na trhu ktorej pôsobí.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Ayers, R.- Collinge, R. 2004. *Microeconomic: Explore & Apply*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2004. 455 s. ISBN 0-13-016424-0.
- Fendeková, E. 2006. *Oligopoly a regulované monopoly*. Bratislava : IURA EDITION, 2006. 205 s. ISBN 80-8078-080-3.
- Jehle, G.- Reny, P. 2001. *Advanced microeconomic theory*. 2. ed. Boston : Addison Wesley, 2001. 543 s. ISBN 0-321-20453-0.
- Perloff, J. 2004. *Microeconomics*. Pearson Education, 3. ed. Boston : Pearson/Addison Wesley, 2004. 724 s. ISBN 0-321-18197-2.
- O'Sullivan, A.- Sheffrin, S. 2003. *Microeconomics: Principles and Tools*. 3. ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003. 438 s. ISBN 0-13-035812-6.

MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKU AKO PREDPOKLAD ÚSPECHU

MEASUREMENT OF BUSINESS PERFORMANCE AS AN ASSUMPTION FOR SUCCESS

Anna Grausová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: Performance, traditional methods of measuring performance, critique of traditional measurement methods, modern methods of performance measurement, Economic Value Added - EVA, Market Value Added -MVA

JEL Classification: G32

ABSTRACT:

The following work will described to the theoretical assessment of traditional and modern methods of performance measurement. Every company is trying to develop its corporate strategy in line with these methods of measuring performance. Performance in the environment then the economy, industry or business unit is the ability to achieve certain results is comparable. The purpose of assessment is generally the fact that we provide assessment of the entity. Such evaluation is usually then input to management to take necessary measures arising from the following measurements. When assessment is very important to keep in mind the purpose of evaluation period to which the evaluation set.

ÚVOD

V súvislosti s meraním výkonnosti je veľmi výstižné pripomenúť si príhodu zo života Alberta Einsteina. Počas jeho pedagogickej činnosti požiadal svoju sekretárku o rozdanie otázok ku skúške pre svojich študentov. Sekretárka po prečítaní zadania upozornila Einsteina na to, že zadané otázky boli použité už minulý rok. Einstein sa k jej pripomienke vyjadril, že je to v poriadku. Sekretárka ho vtedy upozornila znovu, že sú určené pre rovnakú skupinu študentov ako pred rokom. Einstein odpovedal, že ani toto nie je problém, lebo síce sú to rovnaké otázky pre rovnakú skupinu študentov, ale odpovede sa za rok zmenili.

Je to presne rovnaká otázka akú si musia klásť všetci zodpovední pri meraní výkonnosti v spoločnosti. Aké metódy sú najefektívnejšie pri meraní výkonnosti? Sú tradičné metódy a postupy ešte vhodné pri posudzovaní výkonnosti? Aká je skutočná účinnosť použitých metód?

[1] Ing. Anna Grausová, anna.grausova@gmail.com, Prof. Ing. Jozef Královič, CSc., Katedra Podnikových Financií

Každá spoločnosť by si mala stanoviť primerané ciele a postupy vhodnej stratégie na dosiahnutie týchto cieľov. Transformovanie stratégie do meracieho systému, poskytne manažmentu obraz o tom ako sa tieto ciele dosahujú. Ukazovatele výkonnosti tak dotvoria dynamický a perspektívny obraz o postavení spoločnosti v konkurenčnom prostredí.

PRÍSTUPY A HODNOTENIE VÝKONNOSTI PODNIKU

Výkonnosť v prostredí ekonomiky alebo priemyslu predstavuje schopnosť podnikateľskej jednotky dosiahnuť určitých porovnateľných výsledkov. Tieto výsledky sú zo svojej podstaty považované za kladné hodnoty, ktoré majú tú schopnosť, že sa budú schopné udržať v týchto hodnotách určité obdobie. Podľa Kislingerovej[2] výkonnosť podniku naráža na jeden základný problém a tým je, ako ju merať a ako ju objektivizovať. Naviac samozrejme platí, že na výkonnosť môžeme pozerať z rôznych uhlov a potrieb. Bude mať iný význam pre majiteľa spoločnosti, iný pre zamestnanca, iný pre konkurenciu a iný pre manažéra spoločnosti. Pre všetky tieto typy potrieb sú vypracované príslušné postupy a metódy, ktoré s väčšou alebo menšou presnosťou merajú príslušné pomery a vzťahy. V posledných dvadsiatich rokoch sme svedkovia určitého ústupu od tradičných interných finančných kritérií úspechu či výkonnosti spoločnosti, akými sú napr. zisk, tržby z predaja tovarov a služieb, vzťah zisku pred zdanením k tržbám či rentabilita. Vieme si tu veľmi jednoducho predstaviť spoločnosť, ktorej zisk pred zdanením vzrastie v roku X o päť percent a v roku Y o sedem percent, pričom rentabilita aktív v oboch obdobiach rástla a aj iné ukazovatele dosahovali pozitívne čísla, aj napriek tomu by sme mohli povedať, že vedenie spoločnosti nepracovalo dobre a vedie spoločnosť k zániku. Stačilo by sa tu pozrieť, na celkový rast zisku pred zdanením, celého trhu a ak trend je rast o desať percent musíme si uvedomiť, že daná spoločnosť stagnuje a je potrebná zmena vedenia. Presne rovnako by sme mohli hodnotiť aj ostatné ukazovatele a porovnať ich s celkovým trendom na trhu.

Zmyslom hodnotenia je vo všeobecnosti skutočnosť, že musíme stanoviť hodnotenie daného subjektu. Takéto hodnotenie býva potom input pre vedenie manažmentu. Pri hodnotení je veľmi dôležité mať na zreteli, účel hodnotenie, časové obdobie ku ktorému sa hodnotenie stanovuje a pod[3]:

Účel hodnotenia

Je pochopiteľné, že prístupy k hodnoteniu sa budú líšiť podľa účelu hodnotenia (pozri obr. č. 1). Iné požiadavky na vypovedajúcu schopnosť budú mať:

- **Vlastníci či zakladatelia spoločnosti**, predmetom ich záujmu býva komplexné hodnotenie najmä finančnej situácie spoločnosti resp. vyčíslenie hodnoty spoločnosti.
- **Finančné úrady**, pre účely správneho vyčíslenia dane z príjmu vyžadujú predloženie presných podkladov o hospodárení spoločnosti.

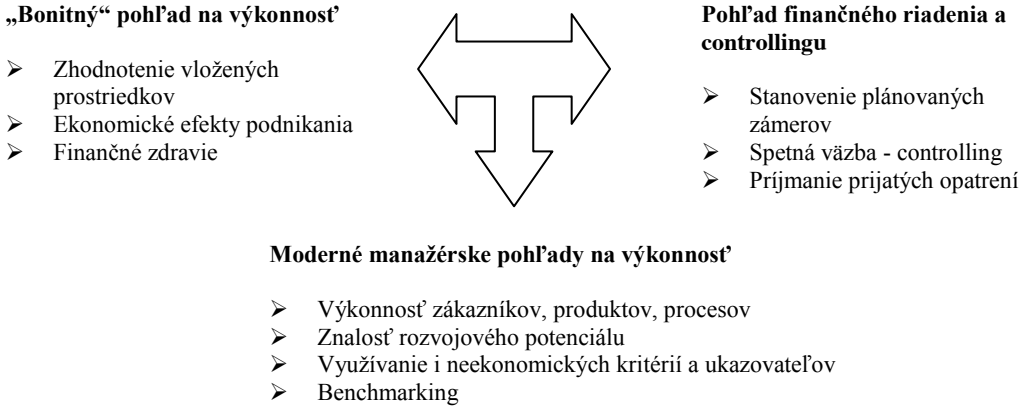
---

[2]Kislingerová, E.: Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. In BusinessInfo.cz [online] 2010 [cit.30.10.2011] Dostupné na internete <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize/1001663/56079/>

[3]Veber, J. a kol.: Management Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita. Management Press, Praha 2009, str. 670-674, ISBN 978-80-7261-2000-0

- **Banky, investičné spoločnosti, poisťovne**, v súvislosti s poskytovaním svojich služieb majú spravidla záujem o výsledky hospodárenia za niekoľko po sebe nadväzujúcich období.
- **Ratingové spoločnosti**, zaujímajú sa o rôzne informácie týkajúce sa výkonnosti spoločnosti.
- **Manažéri spoločnosti**, na jednej strane musia plniť kontrolnú funkciu, čo znamená, že prezentujú obraz o skutočnosti na druhej strane hodnotia ako boli naplnené riadiace procesy pri dosahovaní svojich cieľov. Na tento účel sú nútení sledovať veľké množstvo výkonnostných indikátorov a na základe, ktorých potom prijímajú následné rozhodnutia.

Obrázok č. 1. : Účel hodnotenia výkonnosti spoločnosti

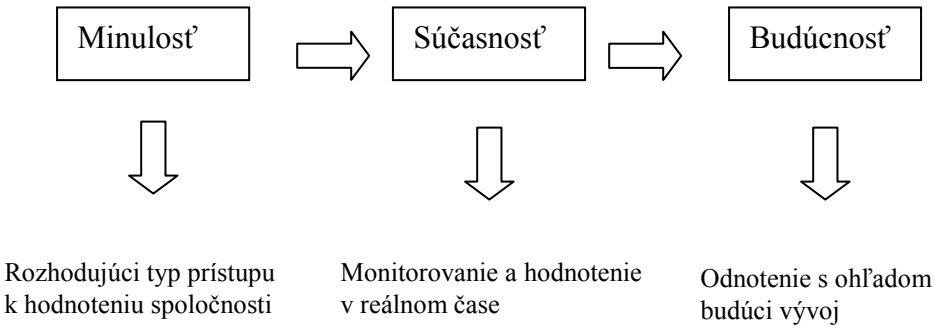


Časové hľadisko hodnotenia

S ohľadom na časovú dimenziu, ku ktorému sa hodnotenie vzťahuje, rozlišujeme:

- Retrospektívne hodnotenie, kde predmetom záujmu je minulý vývoj
- Hodnotenie zamerané na momentálny stav, kde hodnotenie má podať operatívne informácie o súčasnom svete vývoja hodnoteného subjektu
- Hodnotenie zamerané na budúci vývoj, ktoré by malo s vysokou pravdepodobnosťou predikovať predpokladaný vývoj a hlavne tzv. rozvojový potenciál.

Obrázok č. 2. : Časové hľadisko hodnotenia výkonnosti spoločnosti



Je správne si povedať, že väčšina hodnotiacich činností sa orientuje na hodnotenie minulosti. V súčasnej dobe je často nevyspytateľné obtiažne sa riadiť takýmito informáciami. Na základe mnohých skúseností vieme povedať, že odhadnúť budúce konanie na základe takýchto informácií je takmer nemožné. Retrospektívne hodnotenie výkonnosti ma nesporný význam pre vlastníkov spoločnosti, ktorým by mali takéto informácie mali ukázať ako sa hospodárilo s ich prostriedkami a ako sa ich peňažné prostriedky podarili zhodnotiť.

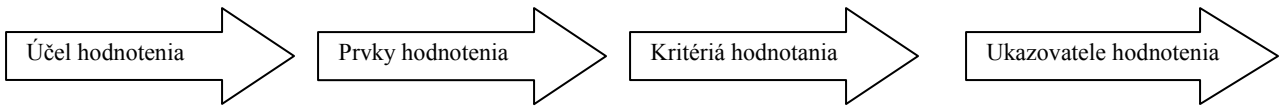
Postup hodnotenia

Pri postupe hodnotenie výkonnosti spoločnosti by mal mať nasledovné logické kroky:

- Určenie predmetu hodnotenia
- Voľba vhodných kritérií a ukazovateľov hodnotenia
- Zber údajov
- Vlastné hodnotenie
- Interpretácia výsledkov

Východiskom pre akékoľvek hodnotenie výkonnosti spoločnosti je skutočnosť, že každý kto robí takéto hodnotenie musí vedieť komu tieto informácie bude ďalej poskytovať. Je dôležité si uvedomiť, kto je zadávateľ požiadavky uskutočniť toto hodnotenie a na aký účel sa toto hodnotenie vypracováva. Ďalej si treba uvedomiť aké prvky, činnosti spoločnosti chceme v skutočnosti hodnotiť a podľa toho správne zvoliť ukazovatele výkonnosti spoločnosti.

Obrázok č. 3. : Pohľad od účelu hodnotenia k ukazovateľom hodnotenia



TRADIČNÉ PRÍSTUPY HODNOTENIA VÝKONOSTI

Tradičné prístupy k hodnoteniu výkonnosti spoločnosti sú vo väčšine prípadoch orientované do minulosti. Pre tieto prístupy je charakteristické, že nezohľadňujú časovú hodnotu peňazí. Sú jednoduchšie na používanie a zároveň na následné interpretovanie zistených výsledkov. Hlavný dôraz je kladený na finančné kritériá, pričom cieľom je obvykle určenie výkonnostných indikátorov, ktoré by mali umožniť porovnanie známych trendov resp. by mali slúžiť k odhaľovaniu rezerv. Štandardný postup finančnej analýzy pozostáva z týchto logických a chronologicky súvisiacich a nadväzujúcich etáp (krokov) [4]:

1) Vypočítajú sa finančné pomerové ukazovatele za analyzovanú spoločnosť
2) Podnikové ukazovatele sa porovnajú s priemernými ukazovateľmi za príslušný odbor podnikania (prípadne s extrémnymi hodnotami)
3) Skúma sa vývoj podnikových ukazovateľov v čase
4) Analyzujú sa vzájomné vzťahy medzi pomerovými finančnými ukazovateľmi a identifikujú činitele determinujúce dosiahnuté výsledky
5) Navrhujú sa opatrenia na budúce obdobie

Vypočeť finančných pomerových ukazovateľov za analyzovanú spoločnosť

Hodnotenie spoločnosti, založené na použití finančných ukazovateľoch má dlhoročnú skúsenosť. Môžeme povedať, že má veľmi dobrú vypovedaciu schopnosť, a to najmä pre jeho dobrú schopnosť premietnuť hodnotenie do peňažného vyjadrenia. Väčšina finančných ukazovateľov je odvodená zo základných účtovných výkazov (Súvaha, Výkaz ziskov a strát). Najčastejšie používané ukazovatele možno rozčleniť do piatich základných skupín[5]:

- **Ukazovatele likvidity** – vyjadrujú a kvantifikujú schopnosť podniku uhradiť splatné záväzky. Najčastejšie používanými ukazovateľmi sú likvidita pohotová, bežná a celková.
- **Ukazovatele aktivity** – vyjadrujú a kvantifikujú, ako efektívne podnik hospodári so svojimi aktívami. Túto stránku umožňujú sledovať ukazovatele obratovosť, resp. viazanosť aktív. Počítajú sa pre jednotlivé skupiny aktív: zásoby, pohľadávky, záväzky i celkové aktíva.
- **Ukazovatele zadlženosti** – vyjadrujú a kvantifikujú rozsah použitia cudzieho kapitálu na financovaní potrieb podniku. Analyzujú štruktúru vlastných a cudzích zdrojov, schopnosť podniku hradiť cenu cudzieho kapitálu, či dĺžku obdobia, za ktoré je podnik schopný splatiť svoje dlhy.
- **Ukazovatele rentability** – vyjadrujú celkový výsledok (výnosnosť) podnikateľského úsilia. Do ich úrovne a vývoja premietajú úroveň a vývoj likvidity, aktivity a zadlženosti. Ide tu o tzv. syntézu. Súbor ukazovateľov rentability používaných vo finančnej analýze je dosť početný. Najčastejšie používanými sú rentabilita vloženého kapitálu – ROI (Return on investment), rentabilita aktív – ROA (Return on assets), rentabilita vlastného kapitálu - ROE (Return on equity) a rentabilita tržieb – ROS (Return on sale).

---

[4]Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie. Iura Edition, Bratislava 2009, str. 381 - 395, ISBN 978-80-8078-258-0
[5]Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie. Iura Edition, Bratislava 2009, str. 381 – 391, ISBN 978-80-8078-258-0

- **Ukazovatele trhovej hodnoty** – obohacujú finančnú analýzu o pohľad „zvonku“, teda investorov, resp. potenciálnych investorov. Hodnotia podnik nielen na základe minulých výsledkov, ale tiež jeho budúcnosti a rizikovosti podnikania, čo sa premieta do trhovej ceny jeho akcií.

Porovnanie podnikových ukazovateľov s odvetvím

Jednu dimenziu objektivizácie predstavuje zaradenie spoločnosti do „priestoru“. Vieme to docieliť tým, že podnikové ukazovatele sa porovnajú s ukazovateľmi za odvetvie prípadne so zahraničnými porovnateľnými podnikmi. Pri tomto postupe je dôležité zabezpečiť aby sme porovnávali porovnateľné údaje. Prakticky to znamená, že musíme preskúmať údaje za jednotlivé odvetvia a stanoviť správne časové a formálne vzorové údaje. Vo väčšine prípadov sa porovnávajú skúmané hodnoty s priemernou hodnotou, ale keď je možné aj s externými hodnotami.

Skúmanie vývoja podnikových ukazovateľov v čase

Poznanie polohy v odvetví poskytuje o finančnej situácii podniku veľmi obmedzený, neúplný obraz. Predpokladajme napríklad, že hodnota podnikového finančného ukazovateľa je v porovnaním s dátami za odvetvie vyššia. Tento výsledok by vo veľmi zjednodušenom ponímaní mohlo viesť k záverom, že daný skúmaný objekt ma správnu tendenciu. Ak však to jednorozmerného priestoru pridáme premennú čas zistíme, že aj napriek tomu že výsledky v porovnaním s odvetvím sú pre našu sledovanú spoločnosť dobré, v porovnaní za jednotlivé obdobia naša vlastná výkonnosť klesá. Takáto skutočnosť je správny indikátor na prijatie prísnych opatrení na zastavenie resp. eliminovanie nežiaducich výsledkov.

Analýza vzájomných vzťahov medzi finančnými ukazovateľmi

Súbor spomínaných finančných ukazovateľov opisuje jednotlivé stránky finančnej situácie podniku, a preto o ňom môžeme povedať, že ide o tzv. súbor ukazovateľov s vnútorným, logickými a vecnými väzbami. Vnútorné väzby ukazovateľov demonštrujú Du Pontove rovnice a pyramidálne sústavy ukazovateľov

Prvá Du Pontova rovnica rozkladá ukazovateľ **ROA** na rentabilitu tržieb a viazanosť celkových aktív:

ROA = čistý zisk/celkové aktíva = čistý zisk/tržby * tržby/celkové aktíva

Druhá Du Pontova rovnica transformuje ukazovateľ ROA na **ROE**, čím prvú Du Pontovu rovnicu rozširuje o ukazovateľ zadlženosti - finančnú páku (celkové aktíva/vlastný kapitál):

ROE = ROA * finančná páka = čistý zisk/vlastný kapitál

ROE = čistý zisk/tržby * tržby/celkové aktíva * celkové aktíva/vlastný kapitál

Pyramidálna sústava ukazovateľov spočíva v postupnom rozklade vrcholového na čiastkové ukazovatele, ktoré ho rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú.

Kritika tradičných metód hodnotenia výkonnosti spoločnosti

Na prelome tohto tisícročia sa v odborných kruhoch objavil výraz „nová ekonomika“, ktorý bol často spätý s vplyvom informatiky a komunikačných technológií (ICT – Information and Communication Technology project) a oborom s nimi spojenými na chod ekonomiky. Tieto obory sa koncom deväťdesiatych rokov prekonávali neobyčajný boom, ktorý však na začiatku tohto milénia zaznamenal stagnáciu. Už v tomto období sa vyskytli názory, či nemá dôjsť k prehodnoteniu názoru na hodnotenie výkonnosti spoločnosti. Ak by sme sa pozreli desať rokov späť uvedomili by sme si skutočnosť, že vidíme úplne opačnú tendenciu vyvolanú finančnou krízou. Nastoľujú sa nám tu otázky o vhodnosti použitia týchto metód pri hodnotený výkonnosti spoločnosti. Medzi hlavné nedostatky tradičných metód patria:

- Nezohľadňujú riziko, vplyv inflácie, časovú hodnotu peňazí,
- Neporovnávajú výsledok hospodárenia s nákladmi obetovaných príležitostí,
- Zisk je ovplyvňovaný používanými technikami oceňovania, tvorbou rezerv a opravných položiek, odpisovou politikou, časovým rozlíšením nákladov a výnosov,
- Výnosy a náklady sú tvorené okrem činností spojených s hlavnou výrobnou činnosťou podniku aj mimoriadnymi výnosmi a nákladmi,
- Slabá väzba na hodnotu akcií na finančnom trhu.

MODERNÉ PRÍSTUPY HODNOTENIA VÝKONOSTI

Moderné metódy hodnotenia výkonnosti spoločnosti sa nesústredia iba na finančné aspekty hodnotenia výkonnosti spoločnosti, ale snažia sa zapojiť do hodnotenia výkonnosti aj mimofinančné kritériá. Zmeny ekonomického prostredia vyvolané globalizáciu ekonomiky prinášajú rastúci tlak na konkurencieschopnosť spoločností a hľadajú nové metódy a nástroje merania úspešnosti. Do popredia sa dostáva skutočnosť, že spoločnosti sa sústredia na tvorbu hodnoty pre vlastníkov, akcionárov. Dôležitou skutočnosťou je, že pri moderných prístupoch sa sústredíme na hodnotenie výkonnosti s pohľadom do budúcnosti na rozdiel od vyššie charakterizovaných tradičných metód.

„V roku 1993 vyvinula americká poradenská firma Stern Stewart&Co nové kritériá hodnotenia výkonnosti spoločnosti – ukazovateľ EVA (Economic Value Added) a MVA (Market Value Added). Tieto ukazovatele koncentrovane vyjadrujú novú koncepciu hodnotenia úspešnosti podnikov, koncepciu, ktorá preferuje postavenie vlastníkov a maximalizáciu zhodnotenia vložených investícií. [6]“

Ekonomická pridaná hodnota – EVA (Economic Value Added)

[6]Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie. Iura Edition, Bratislava 2009, str. 402, ISBN 978-80-8078-258-0

EVA bola navrhnutá ako vyjadrenie čistého výnosu z prevádzkovej činnosti znížené o náklady kapitálu. „Myšlienkový základ tohto kritéria môžeme nájsť v mikroekonómii, kde sa uvádza že cieľom firmy je maximalizácia zisku. V tomto prípade sa však pod pojmom zisk nemyslí zisk účtovný ale zisk ekonomický. Hlavný rozdiel spočíva v tom, že pri výpočte ekonomického zisku sa berú do úvahy aj tzv. oportunitné náklady (náklady obetovaných príležitostí). Tieto náklady vznikajú tým, že zdroje neboli vynaložené na iné alternatívne použitie.[7]“

Základný vzorec pre výpočet EVA je:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACCxC}$$

NOPAT (Net Operating Profit After Tax) – prevádzkový zisk po zdanení

C (Capital) – celkový investovaný kapitál

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – priemerné náklady kapitálu

Pozitívne hodnotenie výkonnosti je len v prípade ak EVA > 0. To znamená, že podnik dokázal vytvoriť väčší objem výnosov ako sú náklady spojené s kapitálom (vrátane oportunitných nákladov), ktorý je potrebný na vytvorenie týchto výnosov. V tomto prípade podnik vytvára hodnotu pre svojich vlastníkov. Ak by bola hodnota ukazovateľa EVA záporná, spoločnosť znižuje hodnotu kapitálu vloženého vlastníkmi. Na základe takéhoto výpočtu sa potom jednotlivé firmy dajú jednoducho porovnať. Napriek tomu aj EVA má svoje problémy s aplikáciu do reálneho sveta.

Trhová pridaná hodnota – MVA (Market Value Added) [8]

Ukazovateľ MVA (Market Value Added) nám vyjadruje rozdiel medzi trhovým ohodnotením majetku vloženého do podniku, ktorý je kótovaný na kapitálovom trhu a súhrnom upravených účtovných hodnôt všetkého investovaného kapitálu plus záväzkov. Inak povedané MVA môžeme chápať ako súčet hodnoty všetkých nárokov voči spoločnosti, tržnej ceny dlhov a tržnej hodnoty vloženého kapitálu.

$$\mathbf{MVA = MVE - BVE}$$

kde: **MVE** (Market Value of Equity) je trhová hodnota vlastného kapitálu

BVE (Book Value of Equity) je účtovná hodnota vlastného kapitálu

Čím je MVA vyššie tým môžeme povedať, že sa spoločnosti lepšie darí. Môžeme potom povedať, že spoločnosť zhodnotila resp. vyprodukovala pre svojich akcionárov, vlastníkov

[7] Kislingerová, E. a kol.: Manažérské finance. C.H. Beck, Praha 2004, s. 94. ISBN 80-7179-802-9

[8] Zdroj: http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Market+Value+Added+MVA&IdPojPass=21 [cit.31.10.2011]

pridanú hodnotu. Vďaka previazanosti výpočtov MVA s cenami na akciovom trhu vieme povedať, že MVA je ekvivalentom súčasnej hodnoty všetkých budúcich očakávaní EVA. Negatívne MVA je ukazovateľom zníženej hodnoty podniku. Investičné aktivity a zámery manažmentu sú v tomto prípade hodnotené kapitálovým trhom. Dôležitým poznatkom v súvislosti s MVA je jej vzťah k cieľom spoločnosti. Cieľ spoločnosti je maximalizovať pridanú hodnotu a nie iba maximalizácia hodnoty spoločnosti, ktorú je možné zvýšiť jednoduchým vkladom do majetku spoločnosti.

„EVA a jej rozšírená aplikácia MVA (Market Value Added – trhová pridaná hodnota) nesporne aspoň čiastočne naprávajú niektoré nedostatky iných metód, napríklad ukazovateľa rentability vlastného kapitálu (ROE - Return on Equity), ktorý bol jeden v určitom čase veľmi populárnym porovnávacím meradlom. Poklesom využívania vlastného kapitálu a s narastaním financovania prostredníctvom cudzieho kapitálu stratil tento vypovedací prvok svoje opodstatnenie resp. jeho vypovedacia schopnosť sa veľmi oslabila.[9]“

ZÁVER

V predchádzajúcom texte sme sa snažili poukázať na skutočnosť, že pre spoločnosť je kľúčová správna voľba vhodných metód merania výkonnosti. Snažili sme sa priblížiť informácie, o viacerých metód merania výkonnosti začínajúc tradičnými finančnými končiac metódami, ktoré sú prepojené s kapitálovým trhom a ich vypovedacia schopnosť je veľmi vysoká. Ani jedna z metód, ktoré sme tu spomínali nie je zlá alebo na druhej strane dokonalá. Čo je dôležité si uvedomiť pri výbere konkrétnej metódy je skutočnosť pre koho túto informáciu pripravujeme. Čo je skutočným predmetom merania a za aké obdobie potrebujem merať danú výkonnosť. Každý z ukazovateľov, ktorý sme si tu charakterizovali ma svoje nesporné miesto pri meraní výkonnosti je však ešte mnoho ďalších, ktorým sa v tejto práci nevenovali. Najdôležitejšie je však vybraný ukazovateľ správne okomentovať a prijať rozhodnutia z neho vyplývajúce.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. DUDOKOVÁ, M.: Meranie výkonnosti podniku ako predpoklad úspešnej stratégie. [online], Dostupné na internete http://www.sapria.sk/Pdf/vega/Dudokova_Vykonnost_podniku.pdf?sapria=b9aa28e1b7f7
2. KISLINGEROVÁ, E. a kol.: Manažérské finance. C.H. Beck, Praha 2004, s. 94. ISBN 80-7179-802-9
3. KISLINGEROVÁ, E.: Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. In BusinessInfo.cz [online], Dostupné na internete <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize/1001663/56079/>

[9]Kislingerová, E.: Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. In BusinessInfo.cz [online] 2010 [cit.31.10.2011] Dostupné na internete <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize/1001663/56079/>

4. KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K.: Finančný manažement. Iura Edtion, Bratislava 2006, str. 455. ISBN 80-8078-042-0
5. VEBER, J. a kol.: Management Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita. Management Press, Praha 2009, str. 670-674, ISBN 978-80-7261-2000-0
6. VLACHYNSKÝ, K. a kol.: Podnikové financie. Iura Edition, Bratislava 2009, str. 381 - 395, ISBN 978-80-8078-258-0
7. http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Market+Value+Added+MVA&IdPojPass=21 [cit.31.10.2011]

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,

PATENTY A INOVÁCIE VS. IMITÁCIE

PATENTS AND INNOVATION VS. IMITATION

Klaudia Gubová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
intangible assets, intangible wealth, patent, imitation, innovation, the patent troll

JEL Klasifikácia O34

ABSTRAKT
Moving from an industrial economy to knowledge economy leads to reduced use of material resources and promote greater use of intangible factors.
The invention for which patent is granted must meet three basic conditions. The first condition is a novelty. The second condition is the inventive step, which means that the invention can be considered something that the expert is not clear from the field. The invention must be susceptible of industrial application, invention cannot be something that cannot be re-produced.
Innovation is the source of monopoly profits that flow to the company until the appearance of imitators. But today is increasingly faced with concepts such as innovation vs. imitation. In the sense of the word imitation businesses see anything wrong with them in achieving competitive advantage and leadership is harmful. The opposite is true. Imitation is not the opposite, rather than encouraging innovation.

ÚVOD

Problematika nehmotných aktív v procese tvorby kvality sa v súčasnosti stáva fakt, ktorému sa v posledných rokoch venuje väčšia pozornosť. Spoločnosti pomaly krok za krokom prechádzajú od použitia hmotných aktív k substitúcii nehmotnými aktívami, ktorých význam narastá v globálnom i národnom meradle. V neustále sa meniacom a turbulentnom prostredí sa stáva podstatným duševný, nehmotný majetok v podobe duševného vlastníctva, know–how, znalostí. Narastá význam a podiel tvorivej činnosti podnikov na celkovej činnosti. Rastie tým význam a potreba vytvárať a využívať kvalitné nástroje, metódy na podporu účinnejšej a efektívnejšej inovatívnej činnosti.

POHĽAD NA NEHMOTNÉ AKTÍVA

Presun z industriálnej ekonomiky na ekonomiku znalostnú vedie k obmedzeniu využívania hmotných zdrojov a podporuje vo väčšej miere využívanie nehmotných faktorov. Dochádza k substitúcii obmedzených hmotných zdrojov nevyčerpateľnými, nehmotnými faktormi. Väčší dôraz sa kladie na výrobu a propagáciu poznatkovo orientovaných produktov s vyšším podielom duševnej tvorivej činnosti. Hmotné faktory sa v súčasnosti stávajú bremenom, čo je jedným z dôvodov prečo spoločnosti v 21.storočí sa uberajú k využívaniu nehmotných aktív v spoločnosti.[2]

[1] Ing. Klaudia Gubová, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, klaudia.gubova@gmail.com, školiteľ : prof. Ing. Michal Leščišin , DrSc., Katedra manažmentu výroby a logistika.
[2] COHEN.J.2005. Intangible assets : valution and economic benefit. Canada: Willey & Sons.2005.ISBN 9780471671312

Na tvorbe kvality sa popri hmotných a osobných činiteľoch podieľajú aj nehmotné činitele (vedecké poznatky, znalosti, invencie, kreativita). V našich podmienkach sú nedocenené, ale vo svete nadobúdajú čoraz väčší podiel na zvyšovaní kvality a podnikateľskej úspešnosti.

Podľa zákona č. 366 Z. z. sa do nehmotného majetku na daňové účely zahrňujú:

- práva priemyselného vlastníctva,
- copyright (značky, projekty, tlač),
- autorské práva na diela,
- softvéry,
- oceniteľné práva (ochranné známky),
- informácie obchodného, technického, výrobného, služobného a iného tajomstva,
- nehmotné výsledky vedeckovýskumných činností,
- receptúry, technologické postupy a reglemetny,
- hospodársky využiteľné znalosti, najmä ak je ich cena vyššia ako 1 327 eur a využiteľnosť dlhšia ako 1 rok.[3]

V širšej interpretácii možno do nehmotných aktív zaradiť aj tieto ďalšie zložky:

- objavy – sú výsledkom bádania na úrovni základného výskumu
- patenty – riešenie technického problému, ktoré je nové a znamená v porovnaní so svetovým stavom techniky pokrok, prejavujúci sa novým a vyšším účinkom[4]
- licencie,
- dizajn (priemyselný vzor),
- know-how,
- goodwill a ďalšie produkty invenčnej povahy.

Nehmotné bohatstvo je právne chránené zákonmi, registráciou na súde, prípadne registráciou na Úrade priemyselného vlastníctva. Nehmotné aktíva majú dvojaký prospech. Podieľajú sa na tvorbe kvality výrobkov, nakoľko ovplyvňujú v značnej miere vznik a vývoj nových originálnych parametrov kvality a na druhej strane sú majetkom samy o sebe, je ich možné kapitalizovať, zhodnocovať. Možno ich komerčne zužitkovať, nadobúdať, realizovať, obchodovať s nimi na trhu. Obchodovať je možné iba v súlade so zákonom na základe licenčnej zmluvy, ktorou majiteľ dáva súhlas na využívanie .

Okrem hore uvedených nehmotných aktív do nehmotného bohatstva spoločnosti začleňujeme aj výsledky invenčnej duševnej činnosti pracovníkov podniku. Práve oni sú koreňom dobrej tradície a dobrého mena podniku a tým sa vytvára imidž firmy.

PATENTY AKO NÁSTROJ DOSIAHNUTIA ÚSPEŠNOSTI PODNIKU

Patenty sú odzrkadlením skutočnej aktivity a reálneho inovačného potenciálu výskumno-vývojových inštitúcií a firiem.

Ochranu vynálezov v Slovenskej republike upravuje zákon č. 435/2001 Z.z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach. Patent udeľuje Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky na vynálezy, ktoré spĺňajú podmienky uvedené v patentovom zákone.

Vynález, na ktorý sa udeľuje patent musí spĺňať tri základné podmienky. Prvou podmienkou je novosť. Druhá podmienka je vynálezcovská činnosť, čo znamená, že za vynález je možné považovať niečo čo odborníkovi nie je z danej oblasti zrejmé. Vynález musí byť priemyselne využiteľný t.j. vynález nemôže byť niečo čo sa nedá opakovane vyrábať.

---

[3] LEŠČIŠIN, M. 2006. *Manažment kvality*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6

[4] SVATÝ, F. – JEMALA, M.2009. *Manažment technologických systémov*. Bratislava: EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2833-7

V marci tohto roka ministri členských krajín Európskej únie schválili nový patentový systém na základe tzv. posilnenej spolupráce. Tá by mala zjednodušiť proces uznávania vynálezov a mala by byť procedúra značne lacnejšia. Zjednoduší sa aj publikovanie nakoľko sa namiesto 23 oficiálnych jazykov budú používať pri publikovaní len angličtina, francúzština a nemčina.

Začiatkom októbra roku 2011 osem krajín sveta USA, Európska únia, Japonsko, Južná Kórea, Singapur, Austrália, Nový Zéland, Mexiko, Maroko a Švajčiarsko podpísali medzinárodnú dohodu o ochrane intelektuálneho vlastníctva, ktorej cieľom je zabrániť porušovaniu autorských práv subjektov. Do roku 2013 Európska únia, Mexiko a Švajčiarsko musia dohodu ratifikovať aby bola platná.

Pri vstupe nových spoločností na trh slúžia patenty ako nástrojom pre zvýšenie šancí na úspech v konkurenčnom prostredí . Ku koncu minulého roka zaregistroval Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky 10 907 platných patentov. Európsky úrad zaregistroval 6972 z toho bolo 320 slovenských patentov. Ukazovateľom inovačného potenciálu je patentová aktivita domácich vynálezcov. Situácia na Slovensku je alarmujúca. Z celkového počtu podaných prihlášok je len 4/5 prihlášok od slovenských subjektov. Zvyšok predstavujú zahraničné spoločnosti.

Slovenskí majitelia patentov

Majitelia patentov	Národné patenty	Európske patenty	Celkovo
Zentiva, a.s. Hlohovec	34	2	36
Continental Matador Rubber, s.r.o. Púchov	9	5	14
SAV	12	0	12
Biotika, a.s., Slovenská Ľupča	10	0	10
Žilinská univerzita	10	0	10

Prameň: Úrad priemyselného vlastníctva[5]

V súčasnosti je zaregistrovaných 11 200 patentov z čoho necelé 3% patria domácim subjektom. Zvyšok vlastnia zahraničné subjekty z Nemecka, Ameriky a Francúzska.

Zahraničné firmy vlastniace patenty v SR

Subjekt	Krajina pôvodu	Národné patenty	Európske patenty	Celkovo
Bayer	Nemecko	119	107	226
Sanofi- Aventis	Francúzsko	105	121	226
Novartis	Švajčiarsko	117	98	215
BASF	Nemecko	109	105	214
Merck	Nemecko, USA	95	67	162

Prameň: Úrad priemyselného vlastníctva SR[6]

[5] http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/ziadosti-o-patenty-vlani-pribudlo-no-kriza-trva.html 16.10.2011

[6] http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/ziadosti-o-patenty-vlani-pribudlo-no-kriza-trva.html 16.10.2011

Dôvodov nízkeho počtu európskych patentov na Slovensku je niekoľko. Jedným z dôvodov sú vysoké náklady spojené získaním európskeho patentu. Kalkulácia nákladov pre 8 štátov , s dobou splatnosti na 10 rokov sa pohybuje okolo 24 600€.
Ďalším dôvodom je nevedomosť znalcov ohľadom kompetentných osôb a podmienok, ktoré sa týkajú získania patentov.

Z obchodovania patentmi sa v súčasnosti stáva tzv. biznis. Medzi spoločnosťami dochádza v posledných mesiacoch tzv. patentovým vojnám v dôsledku kopírovania produktov. Môžeme sa čoraz častejšie dočítať o sporoch na ochranu duševného vlastníctva. Príkladom je spor medzi Apple a Samsungom. Apple obvinila kórejskú firmu Samsung kopírovaním svojich produktov. Najčastejšie takéto druhy sporov vznikajú medzi informačnými a mobilnými spoločnosťami.

Na trhu sa objavil nový termín, označenie tzv. patentoví trollovia. Predstavujú stvorenia, ktoré nakupujú desiatky až tisícky patentov za účelom legitímnych žalôb. Ich cieľom nie je vývoj nových produktov resp. predaj zariadení, ale sú pre nich zdrojom získania finančných prostriedkov zo žalôb. „Patentoví troll“ kontaktuje spoločnosť s tým, že využíva jeho patent a pohrozí žalobou. Vo väčšine prípadov získa peniaze mimosúdnou cestou, nakoľko firmy sa radšej vyhnú súdnym procesom a zvolia si menšie zlo a zaplatia nižšie odškodné. Tieto „ stvorenia“ sú často dôvodom bankrotu menších firiem. Za posledných 15 rokov sa zaevidovali tisícky patentov.[7]
Druhá skupina v patentových vojnách sú veľké korporácie, ktoré nevyužívajú patenty na získanie finančných zdrojov, ale ako patentovú žalobu proti zneužitiu ich duševného vlastníctva.

INOVÁCIA VS. IMITÁCIA

Inovácia je enormná sila, významný faktor prežitia, rastu a prosperity firmy. Definícii je v ekonomickej literatúre viac. Všeobecne sa pojmom inovácia definuje „ kreatívny proces, v ktorom sa kombinujú existujúce dve alebo viac vecí novým spôsobom, so zámerom vyrobiť jedinečnú novú vec.“[8]

Inovácie sú podstatným zdrojom ekonomického rozvoja spoločnosti. Za prameň inovácií sa považujú ľudské činnosti, myslenie, zmeny v intelektuálneho charakteru, zmeny v ľudskom poznaní t.j. nové vynálezy, objavy, poznatky vedecko-technického rozvoja. Na spoločné označenie týchto zmien sa používa termín invencia.[9]

Teória inovácií bola vypracovaná pred 1. Svetovou vojnou J.A. Schumpeterom, ktorý objasnil dôvody prečo firmy inovujú a z akého dôvodu dochádza k technickým zmenám. Jeho vysvetlenie doložil štúdiami a zdôvodnil to nasledovne : „ Dôvodom je dosahovanie trvalého príjmu, pretože nové materiály, technické prostriedky, technologické postupy a procesy pre podnikateľa sú zdrojom určitých výhod. Výsledkom inovačných činností, aktivít sú nižšie náklady vzniknuté vyššou produktivitou z procesnej inovácie, v prípade patentov inovovaného výrobku môže firma získať monopolné postavenie, čo umožňuje stanoviť vyššiu cenu.“[10] V Európskej únii je konkurencieschopnosť definovaná dvoma faktormi a to produktivitou a zamestnanosťou. Inovácie v celom procese výroby ovplyvňujú hlavne rast produktivity.

---

[7] http://technologie.etrend.sk/it-biznis/ked-sa-giganti-biju-o-patenty.html, 17.10.2011
[8] DUPAĽ, A.-BARÁNEK, I.- FÜZYOVÁ, Ľ. 1997. Manažment inovácií podniku. Bratislava: EKONÓM,1997. 7s. ISBN 80-225-0841-1
[9] LEŠČIŠIN,M. 1979. Organizácia a riadenie výroby priemyselných podnikov. Bratislava: ALFA,1979.
[10] HEŘMAN, J., HEZINA, M., ZEMAN, K. 2002. Průmyslové inovace. 1. Vydanie. Praha: Skripta VŠE, 2002 ISBN 80-245-0434-0

Inovácia je zdrojom monopolných ziskov, ktoré prúdia do firmy, až kým sa neobjavia imitátori. Avšak v dnešnej dobe sa čoraz viac stretávame s pojmami ako inovácia vs. imitácia. Pri ponímaní slova imitácia podniky vidia niečo zlé, ktoré im v dosahovaní konkurenčnej výhody a prvenstva škodí. Práve opak je pravdou. Imitácia nie je opak, ale skôr podpora inovácie. Imitácia je to tzv. impulz k dosiahnutiu novej inovácie. Globalizácia spôsobila, že žiadna spoločnosť nie je odolná voči konkurencii a je nútená si privlastňovať niečo čo už je objavené, lebo si nemôže dovoliť vypadnúť z trhu, z hry.[11] Rýchle zmeny v technológiách a technike zapríčiňujú, že spoločnosti nemajú čas venovať sa výskumom a vývoju nových produktov a služieb. Hmotné aktíva sa veľmi rýchlo morálne opotrebujú, čo je výsledkom rýchleho technologického rozvoja. Dochádza k rapídnemu zastarávaniu produktov a vzorov. „Životaschopnosť inovácie je podmienená faktormi ako: dynamický technický pokrok, meniace sa konkurenčné prostredie a trendy pri správaní sa spotrebiteľov.“[12] Väčšina spoločností vedie firemnú politiku „ nikdy neskúšať nič nové ako prví; zvažujeme iba to, čo je už vyskúšané a overené.“[13]

Najvhodnejšia oblasť pre imitácie je sektor techniky, ale príležitostí na imitovanie je mnoho vo všetkých odvetviach.
Štúdie dokázali, že zo štyridsiatich ôsmych svetových noviniek tridsaťštyri sa odkopírovalo už vo fáze vývoja.[14]

ZÁVER

V súčasnosti sú práva duševného vlastníctva jednou z najdôležitejších tém nielen vo svete obchodu. V medzinárodných súvislostiach oblasť duševného vlastníctva charakterizuje snaha o vytvorenie rovnováhy medzi súkromnými a verejnými záujmami.
Významným medzníkom pre zabezpečenie zvýšenia úrovne ochrany duševného vlastníctva v celosvetovom meradle bolo prijatie Dohody o obchodných aspektoch práv na duševné vlastníctvo (TRIPS) v roku 1994, čo znamenalo výraznú zmenu v medzinárodnom systéme duševného vlastníctva, a to jednak z hľadiska, že TRIPS je súčasťou dohôd Svetovej obchodnej organizácie (WTO), a jednak rozsah TRIPS pokrýva takmer všetky typy práv duševného vlastníctva a taktiež pravidlá hospodárskej súťaže. Jej prijatie a súčasná implementácia znamená vytvorenie základu pre skutočne globalizovaný systém a režim práv duševného vlastníctva.[15]

Imitácia je jedna zo základných pilierov úspešnosti podniku a jedným činiteľom zabezpečujúci prežitie a rozvoj spoločnosti. Počet imitácií rastie rýchlejšie ako počet inovácií, nakoľko pokiaľ podnik resp. subjekt imituje správne tak imitácia umožňuje inovovať produkt. S rastúcou globalizáciou sa táto téma stáva veľmi dôležitou a kľúčovou. Medzinárodné inštitúcie a štáty sa snažia o citlivé nastavenie rovnováhy medzi ochranou práv duševného vlastníctva, ich vynútiteľnosťou, komerčným a voľným využitím tak, aby boli prínosom nielen pre nadnárodné spoločnosti a hospodársky vyspelé štáty, ale tiež dostatočne chránili tvorcov duševných aktív, boli nástrojom rastu malých a stredných podnikateľov a prispievali k stimulácií investícií do menej rozvinutých ekonomík.

---

[11] JÁČ,I.-RYDVALOVÁ,P.-ŽIŽKA,M.2005. Inovace v malém a středním podnikání.Brno: Computer Press, 2005 ISBN 80-251-0853-8
[12] MOLNÁR,P., DUPAĽ, A.2008. Manažment inovácií podniku. Bratislava: EKONÓM,2008. ISBN 978-80-225-2483-4
[13] SHENKAR, O. 2011. Imitátori. Bratislava: EASTONE BOOKS, 2011.1s. ISBN 978-80-8109-164-3
[14] SHENKAR, O. 2011. Imitátori. Bratislava: EASTONE BOOKS, 2011. 3s. ISBN 978-80-8109-164-3
[15] COHEN. J. A. 2005. *Intangible assets: valuation and economic benefit*. John Wiley and Sons, 2005. ISBN 9780471671312

POUŽITÁ LITERATÚRA

1.COHEN. J. A. 2005. *Intangible assets: valuation and economic benefit*. John Wiley and Sons, 2005. ISBN 9780471671312

2.DUPAĽ, A.-BARÁNEK, I.- FÜZYOVÁ, Ľ. 1997. Manažment inovácií podniku. Bratislava: EKONÓM,1997. ISBN 80-225-0841-1

3.HEŘMAN, J., HEZINA, M., ZEMAN, K. 2002. Průmyslové inovace. 1. Vydanie. Praha: Skripta VŠE, 2002 ISBN 80-245-0434-0

4.JÁČ,I.-RYDVALOVÁ,P.-ŽIŽKA,M.2005. Inovace v malém a středním podnikání.Brno: Computer Press, 2005 ISBN 80-251-0853-8

5.LEŠČIŠIN, M. 2006. *Manažment kvality*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6

6.LEŠČIŠIN,M. 1979. Organizácia a riadenie výroby priemyselných podnikov. Bratislava: ALFA,1979.

7.MOLNÁR,P., DUPAĽ, A.2008. Manažment inovácií podniku. Bratislava: EKONÓM,2008. ISBN 978-80-225-2483-4

8.SHENKAR, O. 2011. Imitátori. Bratislava: EASTONE BOOKS, 2011. ISBN 978-80-8109-164-3

9.SVATÝ, F. – JEMALA, M.2009. *Manažment technologických systémov.* Bratislava: EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2833-7

10. http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/ziadosti-o-patenty-vlani-pribudlo-no-kriza-trva.html 16.10.2011

11. http://technologie.etrend.sk/it-biznis/ked-sa-giganti-biju-o-patenty.html, 17.10.2011

KULTÚRNE ROZDIELY PRACOVNEJ SILY
CULTURAL DIFFERENCES OF THE LABOUR FORCE

Hameršmidová Lenka[1]

KEY WORDS: labour force, labor migration, culture differences, foreign investors, labour market, culture influence

ABSTRACT: The aim of an article is to define the conception of work force. The article is also focused on the movement of workforce not only within EU but also among the other countries outside of EU with consideration on Slovak republic. The migration of people looking for better work conditions is very current topic mainly because the countries of European Union opened their labor markets. Skilled labor can be limited by the conditions which are set by the country itself. Immigrants who are looking for skilled jobs and come from the countries outside European Union have the opportunity to work there with the blue card, which enables them to work legaly. The ability of both the creation of skilled jobs and incorporation the potential employees on labor market is determining in this proces. This is the reason why the countries are not only looking for skilled workforce but also for the foreign investors who are creating demand after workforce.

ÚVOD

Odlišnosti v kultúre obyvateľstva nachádzame v každej krajine sveta. Ani Slovensko nie je výnimkou. Národnostné menšiny vždy boli aj budú jeho súčasťou rovnako ako aj v ostatných krajinách nevynímajúc. Avšak aj tieto menšiny môžeme rozdeliť na domáce, ktoré aktívne a dlhodobo žijú a pracujú v danej krajine, a na cudzincov, ktorí migrujú do zahraničia vyslovene za prácou. Otázkou zostáva, či je krajina schopná vysporiadať sa s prílevom danej zahraničnej pracovnej sily, a akým spôsobom k nej v pracovnom procese bude pristupovať. Migrácia obyvateľstva za prácou sa výrazne zjednodušila predovšetkým otvorením trhu práce európskych krajín, čím sa vynorila otázka ohľadom voľných pracovných miest, ktorých počet sa dôsledkom finančnej hospodárskej krízy výrazne znížil.

Migrácia pracovnej sily nemusí vždy znamenať len príchod potenciálnych zamestnancov do krajiny, ale aj odchod kvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia. Mnohé štáty majú síce vypracovaný kvalitný vzdelávací program, výsledkom ktorého sú každoročne vysokokvalifikovaný potenciálny pracovníci, to však nie je zárukou ich zotrvania v krajine bez vytvorenia zaujímavých a dostatočne atraktívnych podmienok pre prácu. Často sa teda stáva, že kvalifikovaná pracovná sila odchádza za lepšími podmienkami do zahraničia, pričom do jej výchovy a vzdelania investovala pôvodná krajina.

Pracovná sila je charakterizovaná ako súhrn zamestnanej časti populácie danej krajiny a nezamestnanej časti obyvateľstva aktívne hľadajúceho si zamestnanie. Ponuku pracovných miest vytvárajú predovšetkým domáce firmy, pričom trendom je prilákať vytvorením najvhodnejších podmienok stále viac zahraničných investorov na trh a tým zabezpečiť chýbajúce pracovné miesta pre obyvateľstvo a zvýšiť tak množstvo pracovnej sily danej krajiny. Investori si so sebou prinášajú nie len kapitál v podobe finančných zdrojov a novovytvorených pracovných miest, ale aj stratégiu podnikania vychádzajúcu zo základných princípov a hodnôt charakteristických pre ich vlastnú kultúru. Z tohto dôvodu

[1] Ing. Lenka Hameršmidová, lenka.hamersmidova@gmail.com, školiteľ prof. PhDr. Miroslava Szarková CSc., Katedra manažmentu FPM

o interkultúrnosti nehovoríme len z hľadiska potenciálnych zahraničných zamestnancov, ale zaoberáme sa ňou aj z pohľadu zamestnávateľov v podobe zahraničných investorov.

PRACOVNÁ SILA

Existuje veľa definícii pomocou, ktorých môžeme vymedziť pojem pracovná sila, pričom najčastejšie je pracovná sila označovaná ako ekonomicky aktívne obyvateľstvo. Toto práceschopné obyvateľstvo sa delí na dve základné skupiny a to na zamestnané osoby, t.j. osoby, ktoré vykonávajú aktívne platenú pracovnú činnosť a druhou skupinou je nezamestnaná časť obyvateľstva aktívne hľadajúca si prácu.[1]

Za pracovnú silu teda považujeme konkrétne osoby žijúce v danej krajine alebo osoby migrujúce s cieľom prácu získať. Dôležitým faktorom však ostáva pôvod migrujúceho obyvateľstva. V rámci krajín Európskej únie existuje otvorený trh práce a podmienky, ktoré sú aktuálne platné pre ľudí z týchto krajín však nie sú rovnaké pre ostatné krajiny. V máji roku 2009 bola prijatá smernica podporujúca prílev vysokokvalifikovanej pracovnej sily z hlavne krajín tretieho sveta v podobe možnosti získania tzv. modrej karty. Prostredníctvom tejto karty sa snažia krajiny EÚ prilákať dostatočné množstvo kvalifikovaného obyvateľstva, ktoré by napr. uprednostnilo USA, čím by sa zvýšila aj konkurencieschopnosť Európy voči USA. V rámci smernice nebolo schválené len vydávanie modrej karty, ale rovnako aj smernica upravujúca sankcie voči firmám ilegálne zamestnávajúcich pracovníkov a tým zamedziť ďalšiemu rozmáhaniu sa nelegálnej migrácii a tzv. práce na čierno bez príslušného povolenia. Koncept modrej karty je zakotvený v Smernici o podmienkach vstupu a pobytu štátnych príslušníkov tretích krajín na účely vysokokvalifikovaného zamestnania. Hlavným cieľom prijatia tejto smernice bolo zatraktívnenie pracovných podmienok pre ten typ kvalifikovaných zamestnancov, ktorých majú krajiny EÚ nedostatok a cítia potrebu prilákaním imigrantov zo zahraničia túto medzeru vyplniť.

Aby mohol cudzinec získať modrú kartu musia byť splnené nasledovné podmienky: musí to byť osoba, ktorá nie je občanom EÚ žiadajúca o pobyt dlhší ako 3 mesiace, je vopred prijatá na pracovnú pozíciu v EÚ, pričom musí mať 5 rokov pracovných skúseností v danom odbore alebo vysokoškolský diplom. Pracovná zmluva žiadateľovi zaručuje 1,5 krát vyšší príjem než je priemerný hrubý príjem v členskom štáte EÚ, v ktorom bude mať trvalé bydlisko pričom plat nesmie byť nižší ako plat pracovníka na porovnateľnej pozícií v danej krajine. Kartu môžu získať aj štátni príslušníci tretích krajín už žijúci na území EÚ v rámci iného režimu. Projekt modrej karty EÚ bol inšpirovaný americkou zelenou kartou a by mal umožniť:

- prílev vysokokvalifikovaných pracovníkov a posilniť odvetvia, v ktorých je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily,
- vytvoriť spoločný systém na základe objektívnych kritérií,
- zefektívniť pracovnú a geografickú mobilitu,
- podporiť legálnu migráciu pri posilňovaní znalostnej ekonomiky,
- zabezpečiť pre držiteľov modrých kariet pozitívne sociálne a daňové podmienky.
- riešiť nedostatok pracovnej sily podporou prijímania a mobility,
- uľahčiť prijímanie vysokokvalifikovaných pracovníkov a ich rodín,
- urobiť EÚ príťažlivejšou pre vysokokvalifikovaných pracovníkov (konkurencia USA, Kanada, Austrália.)
- zabezpečiť pružný systém vstupu vychádzajúci z dopytu [2]

Otvorením pracovného trhu pre tento druh zamestnancov pochádzajúcich z iných kultúr a vyznávajúcich nie len osobné, ale aj pracovné hodnoty, je veľkou odvahou zo strany

firiem podnikajúcich na území daných krajín bez obáv ich začleniť do spoločnosti. Zamestnanci pochádzajúci z rôznych krajín prinášajú so sebou do pracovného procesu svoje vlastné pracovné návyky a je potrebné k nim pristupovať s ohľadom na ich kultúrne odlišnosti a prispôsobiť podmienky a prístup vedúcich pracovníkov zodpovedných za komunikáciu a ich koordináciu. Slovenská republika nie je veľkým lákadlom pre zahraničnú pracovnú silu vzhľadom na nízke mzdy a nedostatočnú zaujímavosť. Hlavným problémom na území Slovenska je okrem už spomínaných, informovanosť obyvateľstva a podnikateľskej sféry o výhodách a prínosoch, ktoré so sebou kultúrna diferenciácia zamestnancov prináša. Multikulturalita znamená pre podniky hlavne výhody v nových pohľadoch týchto zamestnancov na celý proces a na prostredie, v ktorom by mali pracovať. Cudzinci prichádzajúci na nové miesto, do novej spoločnosti, do nového pracovného a sociálneho prostredia si intenzívnejšie uvedomujú nedostatky a prípadné slabiny v systéme vychádzajúce zo stereotypu, ktorý je pre domácich zamestnancov zaužívaný a im vlastný. Títo zahraniční zamestnanci rýchlejšie vnímajú situácie a problémy riešiace sa v kolektíve, pričom ich pohľad je vo veľkej miere ovplyvnený ich vlastnými poznatkami a skúsenosťami z vlastnej kultúry. Konečným dôsledkom je inovatívnosť a vyššia kreativita v navrhovaní možných alternatívnych riešení na rozdiel od bežných zamestnancov, ktorí si neuvedomujú, že pracujú na základe zaužívaného systému. Úlohou podniku je im vytvoriť dostatočné podmienky na to, aby mohli svoje nápady a návrhy rozvíjať a tým uplatniť svoj prínos pre podnik, v ktorom pracujú.

Slovenská republika má doposiaľ minimálne skúsenosti v spolupráci zo zahraničnými migrantmi, čo by mohlo byť považované za výhodu, pretože sa môže pripraviť na príchod cudzincov na základe doterajších informácií z iných krajín EÚ. Jednou z ciest, ktorá nie je práve najvhodnejším spôsobom prijatia cudzincov do krajiny je francúzska. Prisťahovalci sú Francúzmi nútení prijať ich kultúru a tým sa vzdať svojej, čo môže vyvolať potrebu združovať sa, v malej miere až známky agresie a problémy so začlenením sa do spoločnosti. Ďalším príkladom nevhodného spôsobu prijatia prisťahovalcov je nemecký spôsob, ktorí síce víta cudzincov v krajine, avšak pri prvých problémoch so zamestnanosťou sa z nich stávajú prvé ciele a sú pre spoločnosť nepotrební. Pozitívnym príkladom je prístup Kanaďanov, ktorí umožňujú rozvíjať prisťahovalcom ich kultúru, čo má prínos aj pre spoločnosť. Slovensko je z pohľadu multikulturality ešte len na začiatku, avšak už aj v súčasnosti môžeme pozorovať niekoľko kultúr, ktoré sa úspešne aklimatizovali a zaradili sa do života a do spoločnosti. Z východnej časti sveta sú no najmä dobre známi čínsky obchodníci venujúci sa predovšetkým podnikaniu a obchodovaniu s textilom a odevmi, ďalej môžeme v menšej miere registrovať málo rozvinutú indickú a vietnamskú komunitu. S príchodom zahraničných investorov sa však rozširujú nemecká, francúzska a kórejská komunita a to hlavne vďaka rozvíjajúcemu sa automobilovému priemyslu.[3]

Kultúrne rozdiely možno vidieť v každej krajine nie len v podobe prisťahovalcov, ale aj v podobe národnostných menšín obyvateľstva tej istej krajiny. Tieto rozdiely sú však zanedbateľné, pretože obyvatelia vyrastajúci v rovnakom štáte sú už do istej miery prispôsobený pravidlám toho ktorého štátu. Cudzinci sú však nová sila a sú považovaný za možný nový zdroj inovácií a prínos pre krajinu v podobe potrebnej kvalifikovanej pracovnej sily. Imigranti nepredstavujú vo svojej podstate hrozbu pre danú krajinu, práve naopak, tým že dopĺňajú chýbajúci potenciál krajiny sú práve označovaní ako výhoda. Negatívny dopad je práve možné očakávať pri pokusoch ilegálne pracovať. Vysokokvalifikovaná pracovná sila je dôvodom snahy každej krajiny o zmenu v doterajšom systéme a prispôsobovaniu podmienok na trhu tak, aby si zabezpečili konkurencieschopnosť voči ostatným krajinám. Na to, aby bola krajina schopná prilákať potenciál, je nevyhnutné, aby začala s investovaním hlavne do spôsobu komunikácie. Interkultúrnosť sa totiž v prvom rade prejavuje v komunikácií a v poznaní zvyklostí danej kultúry. Najdôležitejšie pri komunikácií s inou kultúrou je poznať

odlišnosti a byť dostatočne pripravený a informovaný. Môže sa totiž stať, že to čo je pre jednu kultúru typické a je gestom pochvaly, môže naopak u inej vyvolať vlnu odporu a znechutenia. Tieto kultúrne rozdiely sú dôležité hlavne na oficiálnych stretnutiach s vyšším manažmentom, prípadne na obchodných rokovaniach a stretnutiach s dodávateľmi či odberateľmi. Pravidlá interkultúrnej komunikácie by v súčasnej dobe rastúcej globalizácie a internacionalizácie mali byť súčasťou už prvotného vzdelávania každého manažéra či vedúceho zamestnanca zodpovedného za styk so zahraničnými partnermi či zamestnancami. Najčastejším problémom vyskytujúcim sa v interkultúrnej komunikácií je jazyková bariéra, ktorá sa stále intenzívnejšie zmenšuje vzhľadom na podmienky kladené na vzdelávacie inštitúcie, a to predovšetkým na tie, ktorých absolventi apelujú na pracovné pozície v nadnárodných spoločnostiach.

V rámci migračnej politiky dodržiava Slovenská republika tieto zásady:
1. Záväzok štátu dodržiavať základné ľudské práva a slobody
2. Dodržiavanie medzinárodných právnych zásad a medzinárodných dohôd, ktoré ustanovujú právny režim a predpisy týkajúce sa cudzincov so zohľadnením princípov obojstrannosti a rovnosti
3. Poskytovanie podpory pre činnosti koordinované medzinárodnou komunitou, ktoré sa týkajú migračných trendov, hlavne v strednej a východnej Európe a realizácia týchto činností flexibilným spôsobom
4. Snaha zabezpečiť vyvážené posudzovanie problematiky migrácie a problematiky bezpečnosti a stability v Európe a to na základe vzájomného porozumenia a dôvery medzi štátmi
5. Potreba rešpektovania suverenity Slovenskej republiky a jej právnych noriem zo strany cudzincov
6. Zabezpečenie právneho rámca v oblasti migrácie a jeho praktické presadzovanie
7. Slovenská republika má základné právo rozhodovať o prijatí cudzincov na svoje územie uplatňovaním vízovej politiky
8. Zabezpečenie rovnováhy medzi pomocou poskytovanou utečencom a ekonomickými možnosťami a sociálnym potenciálom štátu
9. Komplexné a koordinované zaobchádzanie s migrantmi všetkými dotknutými štátnymi orgánmi, organizáciami a inštitúciami
10. Zabezpečenie účinných režimov, kontrolných a technických opatrení za účelom eliminovania ilegálnej migrácie.[4]

ZAHRANIČNÍ INVESTORI

Trh práce Slovenskej republiky disponuje v súčasnosti nadmerne vysokým počtom nezamestnaných oproti aktuálnemu stavu voľných pracovných miest. Adekvátnou reakciou na tento stav je vytvorenie nových pracovných pozícií, na čo však domáce firmy nemajú dostatočné možnosti a podmienky. V takýchto situáciách vystupujú do popredia zahraniční investori. Tieto organizácie využívajú vo svoj prospech situáciu krajiny a snažia sa o vyjednanie najprijateľnejších podmienok pre začiatok podnikanie v tom danom štáte.

Najdôležitejšími faktormi, ktoré majú rozhodujúci vplyv na to, či sa firma rozhodne investovať je lacná pracovná sila, geografická poloha súvisiaca s dostupnosťou zdrojov a kvalitná infraštruktúra. Zaujímavý je pohľad amerického ekonóma Petra J. Boettkeho, ktorý tvrdí, že vybudovať len kvalitnú infraštruktúru nezaručí krajine prílev investorov a ani nepodmieni rozvoj podnikania. Dopravná sieť je podmienkou, ale nie príčinou.[5] Vedieť prilákať zahraničný kapitál znamená pre krajinu byť konkurencieschopnou. Za pozitívne sa nepovažuje len získanie nových investorov, ale aj schopnosť presvedčiť už existujúcich na slovenskom trhu rozširovať svoje dcérske spoločnosti. To znamená pre krajinu pozitívny

rating a vysiela signál o jej dôveryhodnosti pre potenciálnych investorov, ktorí by mali záujem o investovanie práve na Slovensku.

Šéf International Desk v UniCreditBank sa vyjadril o Slovensku z pohľadu investorov veľmi pozitívne. Slovensko má podľa neho nie len strategicky výhodnú polohu, ale aj čo sa týka otvorenosti ekonomiky je jednou z atraktívnejších krajín. Práve spoločnosť UniCreditBank je poradcom v podnikaní firmám so zahraničnou účasťou resp. kontrolou a práve tieto podniky tvoria na Slovensku až 44 %-ný podiel na pridanej hodnote. Tieto zahraničné podniky sú v krajine zdrojom nových pracovných miest, čo bolo aj jedným z hlavných dôvodov, prečo tieto spoločnosti získať. Prekvapivou informáciou však ostáva, že to nie sú len veľké nadnárodné spoločnosti, ale až 80 % z nich sa radí medzi malé a stredné podniky (obmedzenie v počte zamestnancov- do 250). Okrem pracovnej sily je pre zahraničné podniky zaujímavý aj jednoduchý daňový systém.[6]

Jedným z praktických príkladov pre zahraničnú firmu podnikajúcu na území Slovenskej republiky je japonská spoločnosť SonyTrnava. V tejto spoločnosti bola základným problémom jazyková bariéra. Typické príklady kultúrnych rozdielov medzi japonskými a slovenskými zamestnancami okrem výkonnosti vidí konateľ spoločnosti v charakteristických črtách vyplývajúcich s japonskej kultúry. Japonci sú oproti Slovákom pokojnejší a majú pozitívnejšie myslenie. Naopak Slováci sú zvyknutý viesť diskusie o zadanej úlohe na rôznych poradách a radšej spolupracujú v tímoch. Tieto základné rozdiely vyplývajúce z odlišnosti kultúr sa však manažéri rozhodli zvládnuť prostredníctvom interkultúrnych workshopov, čo je jeden zo spôsobov ako eliminovať a predchádzať nedorozumeniam. Účinným sa ukázalo aj stanovenie firemných štandardov, na základe ktorých sa určili pravidlá pre zamestnancov obidvoch kultúr prostredníctvom kompromisov, aby ani jeden z nich nemal pocit nespravodlivosti. Tieto pravidlá mali zabezpečiť odstránenie rozdielností napríklad dochvíľnosť (Japonci- dochvíľny, Slováci- tolerované krátke meškanie), iniciatívnosť (Japonci- aktívny, Slováci- iniciatívny na základe vyzvania) a pod. Manažéri spoločnosti však usúdili, že tieto rozdielnosti sú ľahko zvládnuteľné na základe fungujúcej komunikácie medzi obidvomi kultúrami, ktorá je základným atribútom pre správny chod akejkoľvek spoločnosti .[7]

Ďalšie príklady úspešných zahraničných firiem sú spoločnosti kórejská spoločnosť Kia Motors pri Žiline a francúzska automobilka PSA Peugeot Citroen.

ZÁVER

V súčasnosti je nie len na Slovensku, ale v rámci celého sveta, stále aktuálnejšou témou vzhľadom na otvorenosť pracovného trhu v Európe, migrácia kvalifikovanej pracovnej sily, záujem krajín získať chýbajúci pracovný potenciál a zahraničné investície aj na základe prispôsobovania podmienok podnikania a uľahčenia možnosti získať legálne pracovné miesto. Európska únia zabezpečila nie len členským krajinám sprístupnením trhu práce, ale aj krajinám tretieho sveta možnosť zamestnať sa na základe prijatej smernice o tzv. modrej karte, ktorá má eliminovať čiernu prácu a umožňuje tak prisťahovalcom legálne sa zamestnať po splnení podmienok na získanie spomínanej modrej karty.

Migrácia vysokokvalifikovaných potenciálnych zamestnancov znamená pre krajinu prínos nie len v podobe nových pohľadov na situácie, ale hlavne zvyšuje konkurencieschopnosť danej krajiny na trhu. Problém však môžu krajiny vidieť v schopnosti absorbovať množstvo potenciálnych zamestnancov vzhľadom na stav nezamestnanosti ako dôsledku po finančnej kríze. Krajina schopná vysporiadať sa so vzniknutou situáciou a vedieť začleniť požadovaný potenciál do pracovného procesu je potom ďaleko atraktívnejšia pre zahraničných investorov, ktorý okrem finančného kapitálu, prinesú aj pozitívny imidž a novovzniknuté pracovné miesta, čo je jedným z hlavných cieľov fungujúcej krajiny.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] FINANCIE. 2010. *Pracovná resp. mimopracovná sila* [online]. [cit 01.11.2011]. Dostupné na internete <http://www.finance.sk/hospodarstvo/informacie/trh-prace-nezamestnanost/pracovna-sila/>

[2] LABOUR POOL FOR MIGRANTS. 2009. *Modrá karta* [online]. [cit 02.11.2011]. Dostupné na internete < http://www.migration.sk/index.php?ID=562>

[3] RYNÍK.J.- PRIBIŠOVÁ.S- HLUBINA.P. 2008.*Zmenia cudzinci aj Slovensko?*. In EPROFIT [online]. 2008, [cit. 31.10.2011]. Dostupné na internete: < http://profit.etrend.sk/biznis/zmenia-cudzinci-aj-slovensko.html>

[4] LABOUR POOL FOR MIGRANTS. 2009. *Zásady migračnej politiky na Slovensku* [online].[cit 02.11.2011].Dostupné na internete<http://www.migration.sk/index.php?ID=683>

[5] SIBYLA.P. 2011. *Len vďaka diaľniciam nezbohatnete*. In ETREND [online]. 2011, [cit. 31.10.2011]. Dostupné na internete: < http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/len-vdaka-dialniciam-nezbohatnete-2.html>

[6] MILIARDCITY. 2008. *Prílev zahraničných investorov na Slovensko.* [online]. [cit 01.11.2011]. Dostupné na internete < http://www.milliardcity.com/prilev-zahranicnych-investorov-na-slovensko>

[7] ZAČKOVÁ.K. 2003. *Japoncov zvyk o príkazoch pochybovať prekvapil*. In ETREND [online]. 2003, [cit.31.10.2011].Dostupné na internete: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/japoncov-zvyk-o-prikazoch-pochybovat-prekvapil.html>

[8] EURACTIV. 2009. *Kvalifikovaná pracovná sila z tretích krajín dostala modrú kartu.* [online]. [cit 01.11.2011]. Dostupné na internete <http://www.euractiv.sk/mobilita/clanok/kvalifikovana-pracovna-sila-z-tretich-krajin-dostala-modru-kartu-012894>

[9] PODSTUPKA.M. 2011. *Firmy s lepšou orientáciou*. In ETREND [online]. 2011, [cit.31.10.2011].Dostupné na internete: <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/firmy-s-lepsou-orientaciou-2.html>

BEZPEČNOSŤ V PROSTREDÍ CLOUD COMPUTINGU

CLOUD COMPUTING SECURITY

Mojmír Kokles[1], Anita Romanová[2], Anna Hamranová[3]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Cloud computing, data centers, PaaS, IaaS, SaaS, security, data protection, data integrity, access control, security threats, security standards, security certificates

JEL Klasifikácia: M15

ABSTRACT

The term "cloud computing" is often utilised in the IT companies. It is about saving of electronic information on external servers in data centres and providing them in the form of services. The biggest benefit of Cloud Computing is its philosophy. One pays only for what he spends without any long-term liabilities or commitment. Furthermore we can mention other benefits as potential cost reduction on staff, software, hardware, real estate, cooling, energy, licences and maintenance. During transition to Cloud Computing the data and application security plays an important role. From the customer point of view higher uncertainty and risk taking come from the fact that during the data transition between virtual servers and shared resources the data are exposed more to a possible distortion. From the supplier point of view the security of Cloud means that within its ranging architecture he will be able to provide security in continuously developing fight against threats.

ÚVOD

V posledných mesiacoch je v oblasti IT často skloňovaný pojem cloud computing. Ide o skladovanie a uchovávanie elektronických informácií na externých serveroch v rozsiahlych dátových centrách, ktoré sa nazývajú „výpočtové mračná“, čo je určitá metafora označujúca komplexné prostredie informačnej infraštruktúry[4]. Cloud computing je metóda poskytovania IT vo forme služby, pričom predpokladanú spoľahlivosť, dostupnosť, spôsob poskytovania a fakturáciu možno porovnať napríklad s dodávkami elektrickej energie. Zákazník platí za to, čo práve používa[5].

[1] doc. Ing. Mojmir Kokles, PhD., mojmir.kokles@euba.sk
[2] Ing. Anita Romanová, PhD., anita.romanova@euba.sk
[3] Ing. Anna Hamranová, PhD. hamranov@euba.sk
[4] *Definition cloud computing*. 2010. [online]. [cit. 10.3.2011] Dostupné na internete: <http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/cloud-computing>
[5] MELL P. - GRANCE T. 2009. *The NIST Definition of Cloud Computing*, [online]. National Institute of Standards and Technology, Information Technology Laboratory. 2011 [cit. 10.3.2011] Dostupné na internete: <http: // csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/cloud-def-v15.doc>

Cloud computing by mal sprístupňovať každý element infraštruktúry IT (operačné systémy, aplikácie, úložiská, servery, zariadenia a správu obchodných procesov) ako službu na vyžiadanie.

Z pohľadu poskytovateľov rozlišujeme 3 základné modely poskytovania cloud computingu, a to:

- **Infrastructure as a Service** (IaaS – infraštruktúra ako služba) – prenajímateľ používa výpočtové prostriedky poskytovateľa cloudu. Tento typ služby sa nazýva aj Everything as a Service – všetko ako služba). Znamená to, že prenajímateľ používa virtualizovaný server a na ňom bežiace programy. Medzi najobľúbenejšie služby patria Amazon Elastic Compute Cloud (EC2) alebo GoGrid[6]
- **Platform as a Service** (PaaS – platforma ako služba) – predstavuje spôsob, ako vytvoriť aplikácie a zabezpečiť ich hostovanie u poskytovateľa cloudu. Umožňuje nasadiť aplikácie bez toho, aby bolo nutné investovať do nákupu serverov potrebných na beh hostovaných aplikácií. Významnými poskytovateľmi tohto typu služieb sú spoločnosti RightScale a Google[7]
- **Software as a Service** (SaaS – softvér ako služba) – koncepciu SaaS je možné charakterizovať tak, že poskytovateľ cloudu ponúka na svojich serveroch programy určené na používanie klientom. Od koncepcie PaaS, kde si vlastné aplikácie vyvíja používateľ sám, sa SaaS líši tým, že poskytovateľ umožňuje pracovať so svojou aplikáciou. Podobne ako v prípade PaaS sú významnými predstaviteľmi poskytovateľom služieb SaaS spoločnosti RightScale a Google[8]

Z pohľadu spôsobu využívania rozlišujeme:

- **verejné cloudy** - výpočtová kapacita poskytovaná širokej verejnosti
- **privátne cloudy** - cloud je v tomto prípade prevádzkovaný pre podnik alebo organizáciu. Službu buď poskytuje podnik sám sebe, presnejšie IT oddelenie ju vykonáva pre ostatné organizačné zložky podniku, alebo ju pre konkrétnu firmu či organizáciu poskytuje tretia strana. Poskytovaná infraštruktúra je vytvorená na virtuálnych počítačoch vo vlastnom dátovom centre
- **hybridné cloudy** - sú kombináciou poprepájaných verejných a privátnych cloudov, smerom k okoliu však vystupujú ako jeden cloud
- **komunitné cloudy** - pri ktorých tú istú infraštruktúru zdieľa skupina (komunita) používateľov, ktorí majú rovnaký predmet záujmu.

Výhody a úspory z využívania cloud computingu vyplývajú z úspor plynúcich z veľkosti dátových centier, ktoré znižujú náklady na prevádzku služieb poskytovaných zákazníkom. Okrem úspor investícií do budovania infraštruktúry prispieva k zvýšeniu efektívnosti aj to, že zákazník ušetrí na správe infraštruktúry, čo pomôže uvoľniť cenné IT kapacity.

Hlavné obavy a pripomienky vznášané proti cloud computingu sa týkajú bezpečnosti a zabezpečenia prístupu k citlivým údajom, ktoré sú spravidla predmetom obchodného tajomstva. Niektorých používateľov zaujíma, kde sú ich údaje fyzicky uložené, a v prípade citlivých údajov aj to, či budú replikované aj mimo územia danej krajiny. Samostatný okruh problémov tvorí súlad s regulačnými nariadeniami, v slovenských podmienkach hlavne s požiadavkami na

---

[6] *Amazon EC2 Details*. [online] [cit. 29.8.2011]. Dostupné na internete: <http://aws.amazon.com/windows/ >

[7] VELTE, A.T. – VELTE, T.J. – ELSENPETER, R. 2011. *Cloud Computing*.. Brno. Computer Press 2011. str. 92. ISBN 978-80-251-3333-0

[8] tamtiež , s. 95

priemyselnú a informačnú bezpečnosť. Dôležité kritérium je aj ekonomická stabilita a dôveryhodnosť poskytovateľa cloudových služieb a jeho perspektívy do budúcnosti.

PROBLEMATIKA BEZPEČNOSTI

S príchodom cloud computingu sa pohľad na bezpečnosť údajov a aplikácií podstatne zmenil. Podľa P. Veleckého a D. Zajíca[9] sú časy, kedy hlavnými bezpečnostnými problémami boli rôzne druhy vírusov, sú pravdepodobne preč. V súčasnosti vyzerá prostredie IT bezpečnosti celkom inak, pretože hlavným fenoménom súčasnosti sú útoky. Každý útok má svoj dôvod a svoj cieľ. Dôvody sa zmenili. V posledných rokoch sú motívy útokov prevažne ekonomického charakteru. krádeže databáz s osobnými údajmi tisícov, či miliónov klientov významných firiem sú pre kyberkriminálnikov výnosnou živnosťou. Podľa prieskumov firmy Symantec malo v minulom roku 53% subjektov kritickej infraštruktúry (energetika, financie, telekomunikácie, atď.) dôvod sa domnievať, že boli terčom politicky motivovaného útoku. Tieto subjekty, ktoré majú zásadný význam pre celé národné ekonomiky i spoločnosť ako takú, boli napadnuté za posledných 5 rokov v priemere 10 krát. V priebehu minulého roku zaznamenalo aspoň jedno narušenie dát 88% opýtaných organizácií

Cieľom útokov sú konkrétne firmy a organizácie. útoky nie sú náhodné a ich forma sa neustále zdokonaľuje. Nejde už o rýchle jednorazové akcie, ale o dlhodobú prípravu, nenápadný prienik a tichú snahu nepozorovane preniesť údaje von.

BEZPEČNOSŤ CLOUD COMPUTINGU

Otázka bezpečnosti cloud computingu je jednou z najdôležitejších jednak z pohľadu zákazníka, ako aj z pohľadu poskytovateľa cloudových služieb. Neznamená to, že je model cloudu nepoužiteľný, ale len to, že je potrebné vyriešiť aspoň hlavné otázky a problémy, ktoré cloudy prinášajú. Z pohľadu zákazníka je to predovšetkým vyššia neistota a rizikovosť. Vyplývajú z toho, že tým, ako sa dáta presúvajú medzi virtuálnymi strojmi a zdieľanými zdrojmi, sú vo väčšej miere vystavené možnému narušeniu. Platí to ako o privátnom, ako aj o verejnom cloude. Z pohľadu dodávateľa bezpečnosť cloudu znamená, že vo svojej masívne škálovateľnej architektúre bude schopný zaistiť bezpečnosť v neustále sa vyvíjajúcom boji s hrozbami.

Z technického hľadiska musí byť zabezpečenie cloudu realizované v niekoľkých oblastiach. Patria k nim tradičné oblasti zabezpečenia: ochrana dát, bezpečnosť aplikácií, ochrana súkromia, správa identít, dostupnosť a fyzická a osobná bezpečnosť. Musí byť zabezpečená integrita prevádzky a kontinuita podnikania, obnova po havárii, či správa zraniteľnosti.

Tieto pojmy nie sú v oblasti bezpečnosti nové - nové je len to, že musia byť zabezpečené vo vysoko virtualizovanom prostredí privátneho, či verejného cloudu. V privátnom môže byť náročnejšie všetko zabezpečiť po technickej stránke a vo verejnom zase nemá zákazník nad všetkým priamu kontrolu (toto tvrdenie je samozrejme v priamom rozpore s faktom, že väčšina zákazníkov využíva verejný cloud práve preto, že prevádzka a zabezpečenie technologického zázemia nie je schopná, alebo nechce sama technicky zabezpečovať a radšej sa spoľahne na zmluvné garancie externého poskytovateľa).

Do oblasti bezpečnosti cloudu, najmä verejného, však spadajú aj ďalšie dôležité oblasti, ako napr. zhoda s legislatívou, alebo právne a zmluvné problémy. Podniky musia predovšetkým

[9] VELECKÝ, P., ZAJÍC, D. 2011. *Podniková bezpečnost*. ICT Revue. Magazín vydavatelství Economia. 8/2011, str. 16-17

zabezpečiť zhodu so zákonom a za svoje dáta a ich integritu sú zodpovedné aj v prípade, že ich uchovávajú mimo svojho sídla u externého poskytovateľa. Po právnej stránke ide predovšetkým o intelektuálne vlastníctvo. V prípade niektorých služieb je možné povedať, že poskytovateľ vlastní infraštruktúru a aplikácie a zákazník údaje a výsledky počítačového spracovania. U služieb typu SaaS táto línia jasná nie je. Dôležitým aspektom je tiež dobre podchytiť spoluprácu kontraktom, čo sa má stať pri ukončení odberu služby, aby podnik na jednej strane o svoje dáta a know-how neprišiel (a poskytovateľ ich u seba odstránil) a na druhej strane bol schopný ich ďalej používať. Podniky by sa mali zaujímať aj o to, v akom formáte dáta dostanú, či ich dostanú spolu s pôvodnou aplikáciou, alebo či daný formát bude možné naimportovať do inej aplikácie.

Cloud computing je pomerne široký pojem a rôzne typy služieb. Po technickej stránke prinášajú rôzne potenciálne problémy a výzvy, na ktoré je potrebné myslieť pri zvažovaní kvality poskytovateľov a uzatváranie kontraktov . Pokiaľ si podnik prenajíma len infraštruktúru (Infrastructure as a Service), budete sa musieť sústrediť hlavne na správu virtuálnych strojov a musí mať plnú kontrolu nad tým, ako sú vytvárané, či rušené. V prípade, že si podnik prenajíma formou služby platformu (Platform as a Service), bude sa musieť sústrediť na ochranu dát a možnosť ich šifrovania. Príkladom sú služby Storage as a Service.

V prípade služieb Software as a Service (SaaS), kedy si zákazník prenajíma celé aplikácie, potrebné je sústrediť sa najmä na dôsledné riešenie prístupu do nich. Obchodníci by tak napríklad v rámci CRM systému mali mať prístup len k dátam, či informáciám, s ktorými majú pracovať – napríklad k záznamom o zákazníkoch zo svojej lokality.

TRENDY V OBLASTI BEZPEČNOSTI CLOUD COMPUTINGU PRE ROK 2012

Okrem všeobecných problémov, ktoré je potrebné u cloudových služieb riešiť vždy a ak je to možné, tak pred podpisom zmluvy, oplatí sa spomenúť niekoľko aktuálnych noviniek.

Prvou je skutočnosť, že používatelia budú v priebehu tohto a v nasledujúcom roku stále viac využívať rôzne nové typy koncových zariadení pre prístup k svojim službám, aplikáciám a údajom. Keďže hlavná vlastnosť (najmä verejného) cloudu – teda prístup cez internet – k tomu priamo vyzýva. Ako ale uvádza napr. výročná správa Cisca[10] k hlavným trendom v oblasti bezpečnosti patrí v tomto roku to, že sa útočníci vo väčšej miere zamerajú práve na nové platformy, ako napr. inteligentné telefóny, či tablety. Tie je vždy jednoduchšie napadnúť, ich vlastníci totiž bezpečnosti veľa pozornosti nevenujú.

Ďalším trendom je podľa spoločnosti Forester research[11] lepšie riadenie prístupu a správa identít. Na trh prichádzajú riešenia, ktoré to majú umožniť, otázka ale je, ako dobre vyhovejú v prostredí veľkých podnikov, ktoré využívajú jednak staršie, ako aj cloudové aplikácie.

Pokračovať budú tiež starosti s dodržiavaním zhody s legislatívou. Táto skutočnosť však nie je v oblasti bezpečnosti nová, napr. podľa vlaňajších prieskumov Symantecu[12] väčšina firiem investovala do technológií pre šifrovanie, ktoré vykazovali najväčší nárast, predovšetkým kvôli predpisom, nie však z dôvodov obavy o svoje údaje. pre mnoho firiem je ale stále problém, že nevedia, kde sa ich údaje v cloude fyzicky nachádzajú. Ich ochranu síce môžu mať podchytenú

[10] *Cisco Security Reports*. 2011. [online] [cit. 28.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.cisco.com/en/US/prod/vpndevc/annual_security_report.html>

[11] *Top Priorities For Security And Risk Leaders, 2H 2011*. 2010 [online] [cit 27.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.forrester.com/it-research/security-risk>

[12] Symantec Security Response 2011 [online] [cit 27.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.symantec.com/security_response/>

a garantovanú zmluvne, môžu si ich sami zálohovať, ale zákon im napr. zakazuje, aby niektoré typy údajov opustili hranice štátu. Poskytovatelia skutočných cloudových služieb s dátovými centrami rozmiestnenými po celom svete tak musia zabezpečiť také podmienky, aby toto mohli klientom garantovať.

Riziká môžu vyplývať z „multizákazníckej" povahy cloudových služieb. Forrester uvádza, že napriek tomu, že prostredia jednotlivých zákazníkov sú v cloude a priori oddelené, mali by poskytovatelia zabezpečiť lepšie prostriedky segmentácie virtualizovaných platforiem, aby mohli garantovať, že nedôjde k problémom kvôli už známym a zdokumentovaným chybám a slabinám hypervízorov.

Vyšší dôraz bude kladený tiež na štandardy a certifikácie. pri hodnotení bezpečnosti v cloude, je pre zákazníkov vždy hlavné vyhodnotiť, ako kvalitne je bezpečnosť služieb v cloude zaistená s ohľadom na ich vlastné podnikové procesy. Aj tak ich ale budú stále viac zaujímať štandardy a certifikácie, ktoré znamenajú lepšie záruky, že sú ich dáta v bezpečí.

PROBLÉMY BEZPEČNOSTI CLOUDU – ZHRNUTIE

Hlavné bezpečnostné problémy cloudu, podľa napr. analytikov Gartneru sú tieto:

1. **Prístup privilegovaných používateľov -**
   citlivé údaje podniku sú spracovávané mimo firmu, teda mimo bežných kontrolných prostriedkov používaných vnútrofiremne. Podniky by mali žiadať od dodávateľa, aby poskytol informácie o tom, kto podnikové dáta spravuje, alebo aké kritériá uplatňuje pri najímaní svojich zamestnancov a súčasne ako je kontrolovaný prístup privilegovaných administrátorov k údajom a aplikáciám.
2. **Zhoda s legislatívou -**
   pokiaľ prevádzkovateľ cloudu odmieta podrobiť sa externému auditu alebo bezpečnostnej certifikácii, signalizuje tým svoju nedôveryhodnosť
3. **Umiestnenie dát -**
   ak podniky vstúpia do cloudu, väčšinou nevedia, kde presne sú podnikové dáta hostované, dokonca, ani to, v ktorej krajine sú uložené. Je potrebné preto zistiť u posktovateľa, či je schopný zabezpečiť uloženie dát v príslušnej lokalite (krajine) a zmluvne garantovať, že za zákazníka splní lokálne predpisy na ochranu súkromia.
4. **Oddelenie dát -**
   v cloude sú vedľa seba umiestnené v zdieľanom prostredí dáta rôznych zákazníkov, samozrejmosťou by preto malo byť šifrovanie, samozrejme s využitím dobre navrhnutých a otestovaných schém. Akákoľvek porucha v tomto smere by znamenala, že dáta budú nepoužiteľné.
5. **Obnova -**
   potrebné je vedieť vopred, čo sa stane s dátami zákazníka a službou, ak dôjde k havárii. Zákazník by mal vedieť nielen o to, či sú dáta i aplikačná infraštruktúra replikované na viacerých rôznych miestach, ale aj o to, ako dlho obnova potrvá.
6. **Podpora pri vyšetrovaní -**
   v prípade služieb cloudu môže byť obtiažne vyšetrovať akékoľvek ilegálne aktivity s dátami zákazníkov, či ich aplikáciami – túto možnosť by si podniky mali zmluvne podchytiť a zaujímať sa, či už dodávateľ niekomu úspešne poskytol podporu v takejto situácii.
7. **Dlhodobá životaschopnosť**

okrem situácie, kedy bude podnik chcieť sám odísť, by sa mal v kontrakte poistiť aj na tú situáciu, kedy poskytovateľ skončí, alebo ho pohltí väčšia spoločnosť.

PRÍKLAD ZABEZPEČENIA SÚKROMNÉHO I VEREJNÉHO CLOUDU

Vyššie uvedené bezpečnostné problémy riešia priebežne odborníci na bezpečnosť mnohých renomovaných softvérových firiem. príkladom môže byť nová bezpečnostná platforma spoločnosti Trend Micro s názvom SecureCloud[13]. Vďaka kombinácii novej technológie správy kľúčov a šifrovania s využitím odvetvových štandardov vracia SecureCloud kontrolu nad údajmi uloženými vo verejných, súkromných alebo hybridných cloudoch späť do rúk podnikom. Obmedzuje riziká zabezpečenia dát, ochrany súkromia a dodržiavanie predpisov spojených s umiestnením informácií v prostredí cloud computingu.

SecureCloud integruje správu kľúčov podľa firemných zásad, šifrovanie v súlade s odborovými štandardami a overovanie na virtuálnych serveroch pre jednoduché a bezpečné nasadenie údajov v prostredí súkromných a verejných cloudov. Tento odľahčený prístup umožňuje používateľom cloudu zabezpečiť citlivé informácie bez nutnosti inštalovať oveľa komplikovanejšiu infraštruktúru bezpečnostných súborov. Dokáže zabezpečiť služby v súkromnom cloude, kde sa nachádza podnikové dátové centrum, vo verejnom cloude spravovanom poskytovateľom služieb mimo podnik, alebo v hybridnom cloude, ktorý kombinuje vlastnosti cloudu súkromného i verejného. Používatelia si sami vyberú a spravujú svoje bezpečnostné riešenie, a vďaka tomu majú slobodu a možnosť využitia služieb ľubovoľného poskytovateľa alebo modelu implementácie, ktorý zodpovedá ich potrebám.

SecureCloud vkladá výhradnú starostlivosť o šifrovacie kľúče do rúk používateľov, zatiaľ čo iné šifrovacie riešenia starostlivosť o kľúče zdieľajú alebo zabezpečujú sami. Tento prístup ponúka „rozdelenie povinností“, ktoré umožňujú zákazníkom cloudu efektívne využiť schopnosti a prínosy služieb cloudu a zároveň si zachovať kompetencie nakladať s informáciami vo svojom prostredí. SecureCloud tiež pomáha používateľom splniť požiadavky bezpečnostných štandardov stanovené v predpisoch ako HITECH, PCI DSS či GLBA, keď pomocou silných šifrovacích metód chránia citlivé informácie a informácie, ktoré je možné vystopovať ku konkrétnym osobám. Výhradná schopnosť diktovať si, kedy a kde sú šifrovacie kľúče použité, umožní vlastníkom údajov udržať si v konečnom dôsledku výhradnú kontrolu nad svojimi informáciami a bezpečne pracovať v ľubovoľnom prostredí cloud computingu.

REALITA SÚČASNOSTI

Súčasne s vývojom nových bezpečnostných softvérov, pracujú ďalšie skupiny expertov na vyhľadávaní slabých miest v oblasti zabezpečenia cloudových služieb. Príkladom môže byť nájdenie bezpečnostnej chyby v cloudových službách firmy Amazon, ktorú našli nemeckí bezpečnostní experti[14]. Súčasne sú presvedčení, že podobný problém existuje aj v rade ďalších

---

[13] *Trend Micro spúšťa prelomové riešenie pre šifrovanie v cloude*. 2010. [online] [cit. 20.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/spravy/bezpecnost/2010-10-27/c136506-ts-trend-micro-spusta-prielomove-riesenie-pre-sifrovanie-v-cloude >

[14] *Cloudové služby sú ľahko zraniteľné, tvrdia vedci*. 2011. [online] [cit. 28.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/spravy/bezpecnost/2011-10-28/c144244-cloudove-sluzby-su-lahko-napadnutelne-tvrdia-vedci>

cloudových architektúr. Chyba umožňuje útočníkovi získať administrátorské práva a následne aj prístup ku všetkým používateľským dátam.

Táto skutočnosť môže byť pre firmu, ktorá má v takomto cloude dôležité dáta pre svoj biznis, doslova pohromou. Objavená chyba sa konkrétne týka služieb označovaných ako Amazon Web Services (AWS). Aj keď Amazon na zistenie rýchlo zareagoval a vydal odporúčania, ako sa chrániť, a pracuje aj na trvalej oprave, problémom je najmä fakt, že pravdepodobne budú podobné zraniteľnosti existovať ešte dlhší čas v celom rade podobných služieb, ktoré tak budú naďalej zraniteľné útokmi.Výskumný tím z univerzity v Bochume využil rad útokov označovaných ako wrapping XML signature-wrapping attack, aby získal prístup k používateľským účtom, a výskumníci následne použili v samostatnom exploite útok typu cross-site scripting, zameraný proti open source softvérovému riešeniu pre privátne cloudy. Na tento útok je však podľa zistení výskumníkov citlivý aj celý rad verejných cloudových služieb.

Cross-site scripting (XSS) je metóda narušenia webových stránok či služieb pomocou využitia bezpečnostných chýb v skriptoch (predovšetkým ide o neošetrené vstupy). Útočník vďaka týmto chybám v zabezpečení webovej aplikácie dokáže do stránok podstrčiť svoj vlastný javascriptový kód, čo môže využiť buď iba na poškodenie vzhľadu stránky, jej znefunkčnenie, alebo dokonca na získavanie citlivých údajov návštevníkov stránok, obchádzanie bezpečnostných prvkov aplikácie a phishing. Výskumníci súčasne s objavením zraniteľnosti začali pracovať na možnej oprave v podobe knižnice, ktorá by mala eliminovať možnosť útokov XML signature-wrapping. Hotová by mala byť v priebehu budúceho roka a aj Amazon začal s výskumníkmi opracovať na definitívnom vyriešení problému.

Spoločnosť Amazon súčasne potvrdila, že zatiaľ nebol nikto zo zákazníkov týmto typom útoku poškodený, a treba poznamenať, že táto potenciálna zraniteľnosť sa môže prejaviť len v malom množstve situácií, keď API služby AWS volá koncový bod bez šifrovania SSL, a nemožno ju podľa neho považovať za takú rozšírenú, ako tvrdia nemeckí bezpečnostní experti.

Amazon súčasne vydal aj súbor odporúčaní pre používateľov, zahŕňajúci bezpečnostné praktiky, ktoré podľa neho majú ochrániť zákazníkov pred typom útoku, ktorý vykonali vedci z univerzity v Bochume. Tie sú k dispozícii na webe Amazonu vrátane detailnejšieho opisu objavenej zraniteľnosti.

ZÁVER

Cloud computing je modernou technológiou, ktorá ponúka podnikom a organizáciám nezanedbateľné úspory, najmä v oblasti úspory nákladov na energie, IS/IT i v oblasti personálnej. Nedôveru potenciálnych zákazníkov sa firmy poskytujúce cloud computing snažia riešiť skvalitňovaním bezpečnostných softvérov, skvalitňovaním šifrovania údajov i ochrany pred bezpečnostnými útokmi.

Na záver uvedieme príklady dvoch významných poskytovateľov cloud computingu pôsobiacich aj v Slovenskej republike.

V prípade firmy Microsoft je bezpečnosť dát cloudových služieb zaistená ako fyzicky, tak aj softvérovo. Dátové centrá sú postavené tak, aby dokázali odolať napr. prírodným katastrofám alebo pádu lietadla. Prístup do nich je chránený kamerami a biometrickými identifikačnými prvkami. Rovnako úroveň softvérového zabezpečenia je rádovo niekoľkokrát väčšia ako u bežnej firmy. Samozrejmosťou je systém firewallov, detekcia a prevencia narušenia alebo 256 bitové SSL šifrovanie pre prenos dát. Okrem toho firma disponuje skupinou expertov, ktorých pracovnou náplňou je identifikácia potenciálnych hrozieb a príprava na ne. Vďaka všetkým

uvedeným bezpečnostným prvkom a ďalším bezpečnostným opatreniam a medzinárodnej certifikácii, Microsoft garantuje dostupnosť služieb na úrovni 99,9%.

Firma IBM: dátové centrá IBM poskytujúce verejné cloudové služby spĺňajú celý rad bezpečnostných, prevádzkových i ďalších kritérií, ktoré sú kladené na dátové centrá v rámci EU. V prípade služby IBM Smart Cloud Enterprise (verejný IBM cloud) ponúkame 99,5% dostupnosť dát, v prípade služby IBM Smart Cloud Enterprise+ dokonca 99,5%. Práve táto služba je vhodná pre produkčné prostredie, kde je nevyhnutná vysoká dostupnosť dát. Bezpečnosť je riešená na niekoľkých úrovniach. A to prístupové – pre používateľov na báze privátnych/verejných kľúčov, komunikačné VPN (virtuálny privátny kanál) do dátového centra a samozrejme na úrovni vlastného dátového centra (vyškolení a preverení pracovníci, dedikovaná fyzická separácia serverov/úložísk pre vybrané dáta a činnosti, sieťové – možnosť vytvárať samostatné VLAN, obrana proti bežným útokom DoS a pod.) a celý rad ďalších.

Aj z týchto príkladov je zrejmé, že problematika bezpečnosti cloudových služieb je vysoko aktuálna, vyvíjajú sa nové metódy a spôsoby ochrany. Pre zákazníkov bude čím ďalej tým viac dôležitá skutočnosť, či poskytovateľ spĺňa bezpečnostné štandardy a má príslušné bezpečnostné certifikáty, ktoré zaručujú, že údaje a aplikácie zákazníkov budú v cloude v bezpečí.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. *Amazon EC2 Details*. [online] [cit. 29.8.2011]. Dostupné na internete: <http://aws.amazon.com/windows/ >
2. *Cisco Security Reports*. 2011. [online] [cit. 28.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.cisco.com/en/US/prod/vpndevc/annual_security_report.html>
3. *Cloudové služby sú ľahko zraniteľné, tvrdia vedci*. 2011. [online] [cit. 28.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/spravy/bezpecnost/2011-10-28/c144244-cloudove-sluzby-su-lahko-napadnutelne-tvrdia-vedci>
4. *Definition cloud computing*. 2010. [online]. [cit. 10.3.2011] Dostupné na internete: <http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/cloud-computing>
5. MELL P. - GRANCE T. 2009. *The NIST Definition of Cloud Computing*, [online]. National Institute of Standards and Technology, Information Technology Laboratory. 2011 [cit. 10.3.2011] Dostupné na internete: <http: // csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/cloud-def-v15.doc>
6. Symantec Security Response 2011 [online] [cit 27.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.symantec.com/security_response/>
7. *Top Priorities For Security And Risk Leaders, 2H 2011*. 2010 [online] [cit 27.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.forrester.com/it-research/security-risk>
8. *Trend Micro spúšťa prelomové riešenie pre šifrovanie v cloude*. 2010. [online] [cit. 20.10.2011] Dostupné na internete: <http://www.itnews.sk/spravy/bezpecnost/2010-10-27/c136506-ts-trend-micro-spusta-prielomove-riesenie-pre-sifrovanie-v-cloude >
9. VELECKÝ, P., ZAJÍC, D. 2011. *Podniková bezpečnost.* ICT Revue. Magazín vydavatelství Economia. 8/2011, str. 16-17
10. VELTE, A.T. – VELTE, T.J. – ELSENPETER, R. 2011. *Cloud Computing*.. Brno. Computer Press 2011. str. 92. ISBN 978-80-251-3333-0

Vzdelávanie manažérov a manažérska výkonnosť

Managerial training and managerial performance

Róbert Hanák[1]

Kľúčové slová: vzdelávanie, manažérsky pracovný výkon

Key words: education, managerial performance

Abstract :

Managerial training is tool for rising managerial performance. But in "real" life only one half of surveyed organizations manage education systematically and try to raise managerial performance. Only one fifth of all take care about education impact on performance. Managers from our survey spent 20 % of working time with non working activities and similar percentage are emails and telephones which are not related with their work.

Abstrakt:

Vzdelávanie manažérov je prostriedkom na zvyšovanie manažérskej výkonnosti. No v skutočnosti len necelá polovica skúmaných organizácií pristupuje k vzdelávaniu systematicky a snaží sa aj systematicky tento výkon zvyšovať a len pätina z nich sleduje dopad školení na rast výkonu. Manažéri z nášho prieskumu trávia približne 20 % pracovného času nepracovaním a súčasne približne rovnaké percento tvoria emaily a telefonáty nesúvisiace s prácou, ktoré realizujú.

ÚVOD:

Manažéri a ich pracovné výsledky, rozhodnutia a zameranie sú rozhodujúcim faktorom, ktorý určuje výkonnosť ako organizácie ako celku (Maxwell, 2002). Pri svojej práci sa však stretávajú s rôznymi obmedzeniami ale aj faktormi ktoré výkonnosť zvyšujú. Dôležitosť výkonného manažmentu je kľúčová, je zdrojom národného bohatstva ako i bohatstva jednotlivcov. Správne vykonávanie manažmentu multiplikuje výkonnosť ostatných ľudí v organizácii, preto je dôležité identifikovať oblasti, činnosti a javy, ktoré výkonnosť zvyšujú a tie ktoré majú opačný efekt (Maxwell, 2001). Zvyšovanie výkonnosti je možné len prostredníctvom vzdelávania, kurzov a školení a zároveň sústavného merania výkonu. Hoci ide o samozrejmé a všeobecne akceptované predpoklady, v skutočnosti sa im nevenuje pozornosť, ktorá by im prináležala (Gregor, 2008). Niektoré činnosti majú významne vyššiu pridanú hodnotu a prínos než iné, no treba ich identifikovať a až potom je možné ich merať a riadiť (Koch, 2000).

Počet telefonátov a emailov rastie s funkčným miestom v hierarchii. Veľa sa zároveň diskutuje o telefonátoch a emailoch, ktorým manažéri i ostatní pracovníci venujú svoj čas, no tie v skutočnosti nesúvisia s ich prácou. Tým sa čas priamo vyhradený pre pracovnú činnosť skracuje. Je dôležité zistiť koľko percent času manažérski pracovníci strávia v skutočnosti

[1] Ing. Mgr. Róbert Hanák, asistent, Ekonomická Univerzita v Bratislave, katedra informačného manažmentu, školiteľ doc. Mojmír Kokles, PhD. , robohanak@hotmail.com

nepracovaním. Taktiež je potrebné určiť koľko telefonátov a emailov denne a to absolútne aj relatívne nesúvisí s prácou ale manažéri ich realizujú.

Metóda :

Aký je skutočný stav v slovenských podnikoch mala za cieľ zistiť krátky dotazníkový prieskum realizovaný v mesiacoch august až október 2008 na vzorke 70 manažérskych pracovníkov. Mužov bolo 56, žien 20. Domácich vlastníkov / viac ako 51 % kapitálu / bolo 43 firiem a zahranične vlastnených bolo 33 firiem. Pracovné pozícia manažérov bola nasledovná:

Tabuľka č. 1

Zaradenie	Počet	Percentá
Majiteľ	21	27,6%
Manažér nižšej	31	40,8%
Manažér strednej	15	19,7%
Vrcholový manažér	9	11,8%
Spolu	76	100,0%

Právna forma mala nasledovnú štruktúru :

Tabuľka č. 2.

Právna forma	Počet	Percentá
s.r.o.	39	51,3%
a.s.	17	22,4%
k.s.	2	2,6%
živnosť	9	11,8%
št. úrad	6	7,9%
občianske z.	3	3,9%
Spolu	76	100,0%

Stanovili sme si nasledovné hypotézy :

Hypotéza 1. Je meranie pracovného výkonu vo vzájomnom vzťahu meranom koreláciou s úsilím o jeho zvyšovanie ?

Hypotéza 2. U 70 % skúmaných podnikov sa meria dopad školenia na výkon manažérov.

Hypotéza 3. Manažéri priemerne v skutočnosti pracujú menej než 70 % času stráveného v práci.

Hypotéza 4. Viac než 30 % emailov, ktoré manažéri priemerne posielajú nesúvisí s ich prácou.

Výsledky a diskusia

Vyhodnotenie dotazníka viedlo k nasledovným zisteniam.

Hypotéza 1

Meranie výkonnosti je prvým predpokladom na jej budúce zlepšovanie (Collins, 2006). To čo nevieme merať nevieme ani riadiť (Cusumano, 2007). Na otázku: Meriate vo Vašej organizácii individuálny pracovný výkon pracovníkov ? boli nasledovné odpovede.

Tabuľka č. 3.

Merajú výkon		
vždy	12	15,8%
pravidelne	22	28,9%
podľa potreby	26	34,2%
minimálne	8	10,5%
nikdy	8	10,5%
spolu	76	100,0%

Druhou závažnou oblasťou je nielen meranie ale aj snaha o zlepšenie. Tu odpovedali manažéri na otázku : Hľadáte spôsoby ako zvýšiť výkonnosť pracovníkov ? Zozbierané odpovede zhrnieme do nasledovnej tabuľky č. 4.

Tabuľka č. 4

Hľadajú spôsoby zvýšenia		
vždy	12	15,8%
pravidelne	20	26,3%
podľa potreby	34	44,7%
minimálne	5	6,6%
nikdy	5	6,6%
spolu	76	100,0%

Je zaujímavé sledovať úzku súvzťažnosť medzi meraním výkonu a spôsobmi zvýšenia. Korelačný koeficient dosahuje úžasne vysoké hodnoty a to 0,968. Tým sa potvrdzuje predpoklad : Keď sa meria výkonnosť, potom sa aj veľmi aktívne hľadajú cesty na jeho zvýšenie. Hypotézu H1: „ Je meranie pracovného výkonu vo vzájomnom vzťahu s úsilím o jeho zvyšovanie?“ môžeme považovať za potvrdenú.

Hypotéza č. 2 : U 70 % skúmaných podnikov sa meria dopad školenia na výkon manažérov.

Vychádzal som z predpokladu, že ak by sa intenzívne očakával dopad školenia, potom by sa podnik dopad takéhoto školenia snažil aj merať a vyberať medzi možnosťami, ktoré najlepšie

splnili účel. Meranie vplyvu školení po ich absolvovaní na zmenu výkonu absolvovala len malá časť manažérskych pracovníkov. Naznačuje to zjednodušený prístup pri výbere a nesledovanie finálneho prínosu.

Tabuľka č. 5.

Merali ste vplyv školenia na výkon ?		
áno	15	19,7%
nie	61	80,3%
spolu	76	100,0%

Na základe hore uvedených údajov hypotézu č 2 : „U 70 % skúmaných podnikov sa meria dopad školenia na výkon manažérov.“ zamietame.

Výsledky potvrdili hypotézu č. 1 veľmi výrazne. Takže zásada, že musíme merať výkonnosť ak sa chceme usilovať o zvýšenie výkonu platí. Tí ktorí aktívne merajú sa aj aktívne zaoberajú zvyšovaním a presne naopak. Korelácia v tomto vzťahu bola zvlášť silná.

Pri pracovnej vyťaženosti som zistil nasledovné skutočnosti, ktoré ilustruje tabuľka č. 3 Pri mnohých diskusiách a všeobecných názoroch, že ak sa zamestnanci prísne nekontrolujú, potom pracujú minimálne sa tento názor nepotvrdil. Skutočne odpracovaný (priemer) čas presiahol 7

Tabuľka č. 6

Štatistická premenná	Koľko hodín strávite priemerne v práci ?	Koľko hodín skutočne pracujete ?	Skutočne odpracovaný čas v %
priemer	9,56	7,95	83,1
modus	9	7	77,7
medián	9	7,5	83,3
št. smer. odchýlka	1,76	2,25	

Hore uvedené údaje vyvracajú hypotézu H3: „Manažéri priemerne v skutočnosti pracujú menej než 70 % času stráveného v práci.“

Ako vidíme v tabuľke č. 6 slovenskí manažéri priemerne nepracujú každý deň 1,61 hodiny, čo je menej než 2,1 hodiny ako uvádzajú americké štúdie (www.managementtoday.com).

Informačná a komunikačná vyťaženosť odhalila relatívne vysoké rozdiely medzi jednotlivými manažérmi, čo potvrdzujú štatistické smerodajné odchýlky. Niektorí denne vybavia len niekoľko telefonátov, kým iní viac ako 50. Na základe údajov uvedených v tabuľke č. 7 môžeme Hypotézu H4. „Viac než 30 % emailov, ktoré manažéri priemerne posielajú nesúvisí s ich prácou.“ , vyvrátiť.

Tabuľka č. 7.

Štatistická premenná	Emaily, ktoré prečítam (100%)	Z toho súvisiace s mojou prácou	Emaily na ktoré odpoviem	Z toho súvisiace s mojou prácou	Priemerný počet telefonátov	Z toho súvisiacich s mojou prácou
priemer	25,51	19,92	16,82	13,54	18,91	15,29
percentuálne	100%	78,1%	100	80,5%	100	80,9%
modus	20	5	10	5	20	10
medián	20	12	10	8	15	11
št. smer. odchýlka	27,48	23,57	20,49	17	16,07	15,01

Záver

Zo získaných výsledkov môžeme vyvodiť nasledovné závery. Pravidelné sledovanie výkonu nie je samozrejmou súčasťou manažérskych praktík, ale v skutočnosti má skôr charakter reagovania na udalosti a problémy. V procese školení a vzdelávania chýba snaha sledovať výsledky a vyvodzovať závery. Ide taktiež o proces nedostatočne systematický a sledovaný. Preukázala sa extrémne vysoká súvislosť medzi meraním výkonu a snahou o jeho zlepšovanie. To nás vedie k záverom, že tí ktorí merajú výkonnosť sa snažia ju aj zvyšovať a tí, ktorí ju nemerajú zároveň nevenujú pozornosť jej zvyšovaniu. Percento veľmi zodpovedných čo sa týka merania a zvyšovania výkonu nie je dostatočne veľké a tvorí len necelú polovicu zo skúmaných firiem. Čo sa týka vplyvu školenia na výkonnosť a jej merania tu sú výsledky ešte horšie a aktívnych firiem je necelá 1/5. Manažérski pracovníci priemerne strávia v práci takmer 10 hodín každý pracovný deň no smerodajná odchýlka vo výške takmer dvoch hodín svedčí o tom, že existujú medzi nimi výrazné rozdiely. Čo sa týka mimo pracovných emailov a telefonátov ich absolútna i relatívna výška nie je zvlášť vysoká a dosahuje približne 1/5 z celkového počtu.

POUŽITÁ LITERTÚRA:

COLLINS, J. 2006 *Z dobrého skvelé*. Eastone Books, Banská Bystrica.

CUSUMANO, J. 2006. Význam hodnocení výkonu. *BIZ*, Únor 2006, str. 57

GREGOR, M. 2008. Sedem krokov rastu produktivity. *Revue Priemyslu* 2/Február 2008, str. 16

KOCH, R. 2000 *Pravidlo 80/20*. Management Press, Praha.

MAXWELL, J 2002: *Jak v lidech vypěstovat vúdčí schopnosti*. Pragma, Praha.

MAXWELL, J. 2001 *Rozvíjejte své vúdčí schopnosti*. Pragma, Praha.

www.managementtoday.com, september 2007, str. 44-47

FINANCOVANIE PROJEKTOV

PROJECT FINANCING

Ján Harajdič[1]

KEY WORDS: project financing, project finance, non-recourse, limited recourse, debt financing, project management, special purpose vehicle, project risks

ABSTRACT: Project finance is new way of project financing spread in Europe in 80s of 20th century, but it was originally founded in north America decade before mainly in association with projects realized in cooperation between public and private sector. This is not completely new scheme of financing, because we can find very simple examples of such approach to funding few hundreds years before in ancient Rome and Greece. Project finance is associated with detaching realized project from other company businesses and creation of special purpose vehicle, the company created just for realization of given project. This detaching allows to the sponsor to reach new sources of funding and to share the risks of the project with partners. Such financing scheme allows to sponsor to fund this project with very high debt ratio and can be connected to many other gains, but we can´t forget the possible losses in case of failure of realizing project by this way.

JEL Klasifikácia: G22

ÚVOD

So zvýšeným záujmom o projekty, ako o základný prvok projektového manažmentu, súvisí aj rozvoj techník ich financovania. V rámci tohto odboru projektového manažmentu sa vytvorila špecifická schéma financovania projektov, ktorá sa nazýva projektovým financovaním. Projektové financovanie predstavuje značný odklon od klasického prístupu k financovaniu projektov hlavne, čo sa týka rozsahu prenosu rizika a počtu zapojených strán do takejto finančnej schémy. Túto schému nie je však možné uplatniť pri všetkých projektoch. Projektové financovanie sa v porovnaní s klasickým vyznačuje množstvom špecifík, z ktorých môžu vyplývať pre sponzora projektu aj značné riziká. Teda podnik, ktorý chce využiť projektové financovanie by sa mal oboznámiť s jeho fundamentmi, rizikami a potenciálnymi prínosmi a dôkladne zvážiť, či by prínosy z jeho uplatnenia presiahli potenciálne negatíva.

ZÁKLADNÝ PRVOK PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU - PROJEKT

Rozvoj projektového manažmentu je spätý so zmeneným prístupom k riadeniu podniku, ktorý je spojený s odklonom od funkčne chápaného riadenia podniku k riadeniu podniku zameriavajúceho sa na podnikové procesy. Projektový manažment sa od bežného manažmentu nelíši iba používanými technikami a nástrojmi, ale aj svojou objektovou orientáciou. Kým bežný (alebo všeobecný) manažment sa orientuje na riadenie organizácie ako celku s cieľom zabezpečenia jej trvalej existencie, tak projektový manažment je zameraný na realizáciu projektu, ktorého životnosť je časovo obmedzená. V literatúre je možné nájsť

[1] Ing. Ján Harajdič, harajdic.jan@gmail.com, školiteľ: Doc. Ing. Oľga Miková, CSc., KPF

množstvo definícií projektového manažmentu, ale pre príklad si uveďme tú od PMI[2]: „Projektový manažment je aplikáciou znalostí, schopností, nástrojov a techník pri projektovo orientovaných aktivitách s cieľom dosiahnuť alebo prekročiť potreby alebo očakávania zúčastnených strán vzťahujúce sa ku projektu.“[3]

Základným prvkom, na ktorý sa projektový manažment zameriava je realizácia určitého projektu, teda akéhosi „druhu podnikania s definovaným začiatkom a cieľmi“[4]. Podľa autora Marca Browna medzi základné znaky každého projektu patria:[5]

- projekt je nástrojom zmeny,
- má jasne určený začiatok a koniec,
- má konkrétny cieľ,
- končí niečím, čo je možné odovzdať,
- je jedinečný,
- zodpovednosť zaň nesie jeden človek alebo jedna organizácia,
- zahrňuje náklady, prostriedky a čas,
- vyžaduje si rôzne druhy prostriedkov a znalostí.

Prostriedky sú v niektorých literatúrach nazývané tiež zdrojmi projektu a zahŕňajú v sebe aj potrebné finančné zdroje nutné na zabezpečenie všetkých potrebných vstupov, či už v podobe materiálových alebo pracovnej sily. V súvislosti so zabezpečovaním finančných zdrojov slúžiacich na financovanie projektu hovoríme o financovaní projektu.

FINANCOVANIE PROJEKTU

Financovanie vo svojom najširšom význame znamená získavanie finančných prostriedkov z rôznych finančných zdrojov, aby podnik bol schopný realizovať svoje výkony. Poskytovatelia kapitálu od podniku očakávajú, že daný kapitál v požadovanej miere aj zhodnotí. Pri financovaní projektov ide o získavanie finančných prostriedkov na realizáciu konkrétneho projektu, čo znamená, že podnik danému projektu vyčlení potrebné finančné zdroje, z ktorých ho chce financovať. V súvislosti s tým je nutné hovoriť aj o vzťahu medzi rozhodnutiami o prijatí, či neprijatí projektu (teda hovoríme o investičných rozhodnutiach) a finančnými rozhodnutiami. Vo všeobecnosti sa môžeme stretnúť s dvoma prístupmi. Prvý vychádza z predstavy existencie idealizovaného sveta podľa teórie Modiglianiho a Millera a hovorí o tom, že na základe určitých podmienok je možné odčleniť investičné rozhodnutie od rozhodnutia o financovaní projektu. Druhý prístup vychádza z podmienok, ktoré sú reálnejšie, menej idealizované a platné v bežnom ekonomickom prostredí, a hovorí o tom, že odčleňovanie týchto dvoch rozhodnutí by mohlo viesť ku chybným rozhodnutiam v oboch týchto oblastiach a ku konečnému neúspechu projektu.

V bežných podmienkach „budúca úspešnosť každého projektu nezávisí iba od správneho posúdenia a rozhodnutia o vecnej náplni projektu, ale aj od vhodnej voľby finančných zdrojov v optimálnej štruktúre“[6], ako na to upozorňuje v svojej publikácii autorka Tetřevová. Z toho vyplýva, že aj projekt s dobrým vecným zameraním, ktorý sa javí ako potenciálne výnosný sa môže vplyvom zlých finančných rozhodnutí zmeniť na nerealizovateľný alebo na stratový projekt.

---

[2] PMI – skrátka z anglického názvu Inštitútu pre projektový manažmente (Project Management Institute), ktorý je najväčšou neziskovou organizáciou na svete združujúcou odborníkov z oblasti projektového manažmentu s viac ako pol miliónom členov.

[3] A Guide to the Projec Management Body of Knowledge, Third Edition. Newton Square, PA: PMI, 2004, str. 8

[4] MAJTÁN, M.: Projektový manažment. Bratislava: Sprint dva, 2009, s. 11.

[5] BROWN, M.: Ako úspešne pripraviť a viesť projekty: Za 7 dní. Bratislava: Open Windows, 1996, str. 10

[6] TETŘEVOVÁ, L.: Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006, str. 15.

Finančné prostriedky nevyhnutné na realizáciu projektu podnik môže získavať z rôznych zdrojov, ktoré je možné členiť z rozličných hľadísk, medzi základné patria:

a) hľadisko vlastníctva:
- vlastné finančné zdroje (vklady vlastníkov, odpisy, čistý zisk, zdroje získané predajom majetku...)
- cudzie finančné zdroje (úvery, záväzky, dotácie...)

b) hľadisko subjektu tvorby finančného zdroja:
- interné finančné zdroje – vytvorené činnosťou podniku (nerozdelený zisk a odpisy)
- externé finančné zdroje – boli vytvorené mimo podniku (úvery, dotácie, vklady vlastníkov, záväzky...)

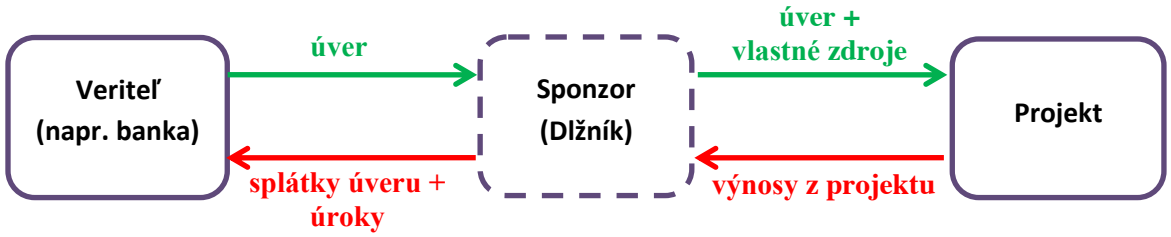
c) hľadisko doby splatnosti:
- nenávratné (trvalé) zdroje financovania (poskytovateľ kapitálu nemá právo požadovať od podniku jeho vrátenie – akciový kapitál)
- dlhodobé zdroje financovania (so splatnosťou dlhšou ako 1 rok)
- krátkodobé zdroje (so splatnosťou kratšou ako 1 rok)

Ak sponzor projektu nemá dostatok vlastných zdrojov na jeho realizáciu, je nútený na finančnom trhu získať dodatočný kapitál. Ten môže získať buď v podobe dlhu alebo v podobe vkladov do vlastného imania (vkladov do podniku sponzora alebo do podniku, ktorý vznikne výlučne na realizáciu tohto projektu). V súvislosti s financovaním projektu je možné zvoliť si medzi dvoma prístupmi:[7]

- klasický a
- projektový prístup

Klasický[8] **prístup** k financovaniu projektu je založený na hodnotení úverovej spôsobilosti sponzora pri rozhodovaní investora o poskytnutí peňažných prostriedkov na realizáciu projektu. Pri tomto prístupe ide o financovanie s postihom sponzora, teda ak dôjde k nesplácaniu úveru použitého na financovanie, tak banke vznikajú práva voči majetku investora.

Schéma č. 1: *Príklad klasického financovania*



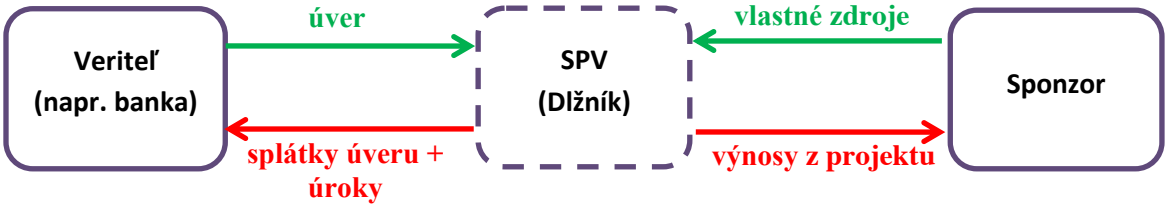
Zo schémy popisujúcej postup pri klasickom prístupe môžeme vidieť, že ten je založený (ako to bolo spomenuté už aj vyššie) hlavne na analýze úverovej spôsobilosti samotného sponzora. Aj keď banka pri posudzovaní žiadosti o úver čiastočne hodnotí aj projekt (hlavne jeho ekonomickú životaschopnosť), na financovanie ktorého sa sponzor snaží od nej získať zdroje, ale hlavne sa pri jej posudzovaní zameriava na hodnotenie úverovej spôsobilosti samotného sponzora, ktorý bude splácať tento úver. Teda banka poskytne úver sponzorovi, ten ho spolu s určitým objemom vlastných zdrojov investuje do projektu a následne je zodpovedný za splácanie úveru a úrokov z neho. Sponzor ručí za riadne splácanie úveru svojím majetkom, takže ide o financovanie s postihom sponzora a banka nerieši otázku, či daný projekt bude v jednotlivých rokoch vytvárať dostatočný cash flow na úhradu záväzkov voči banke.

[7] http://www.csob.cz/WebCsob/Firmy/Korporace-Instituce/Projektove-financovani/CORP_ZPDFP.pdf 25.10.2011

[8] V literatúre sa zvykne sa nazývať aj úverovým (v českej literatúre „korporátnym“ prístupom)

Projektový prístup k financovaniu (projektové financovanie) je založený sa hodnotení peňažných príjmov zo samotného projektu, hodnotí sa či daný projekt je schopný vytvárať dostatočný cash flow, ktorý by postačoval okrem splácania dlžnej sumy aj na zabezpečenie primeranej výnosnosti investovaného kapitálu. Na realizáciu projektu býva založená samostatná spoločnosť, nazývaná aj ako SPV[9] a tá je predmetom financovania.

Schéma č. 2: *Príklad projektového financovania*



Pri projektovom financovaní, ako to môžeme vidieť na schéme, je bežné, že na realizáciu projektu vzniká špeciálna podnikateľská jednotka (SPV). Banke nevznikajú práva voči sponzorovi ale voči SPV, teda pre banku pred poskytnutím úveru je dôležité, či daný projekt realizovaný touto spoločnosťou bude vytvárať dostatočné objemy cash flowu na splácanie úveru a úrokov z neho. Pri tejto forme financovania sponzor nie je vystavený žiadnemu prípadnému postihu alebo postihu iba v obmedzenej miere.

PROJEKTOVÉ FINANCOVANIE

Z historického hľadiska k rozvoju projektového financovania v Európe došlo hlavne v 80. rokoch 20. storočia, ale príklady takejto finančnej schémy vieme nájsť aj niekoľko storočí skôr, ako to pripomína aj Anna Tropeková[10] vo svojom článku. Príklady takéhoto financovania môžeme nájsť aj v antickom Grécku a Ríme a to pri financovaní námorných plavieb. Lode počas svojej plavby boli vystavené na jednej strane nepriazni počasia a na strane druhej ich ohrozovali početné pirátske skupiny. Obchodníci od miestnych veriteľov získavali takzvaný „fenus nauticum“ za účelom zdieľania rizika konkrétnej plavby. V podstate išlo o pôžičku bez následného postihu obchodníka (alebo o nezaistenú pôžičku) v prípade, že sa loď zo svojej riskantnej plavby nevrátila do prístavu. Daná pôžička slúžila na financovanie cesty tam a späť a hlavne na nákup tovaru, zisk z predaja ktorého mal slúžiť na splatenie tejto pôžičky a úrokov z nej. Ak sa lodi nepodarilo doplávať, tak pôžička sa nestala splatnou. Veritelia sa podobne ako súčasní investori snažili nejakým spôsobom zabezpečiť svoju investíciu a tak bolo bežné, že na lodi okrem posádky cestovali aj otroci veriteľa, ktorí mali zaistiť, že sa obchodník nepokúsi veriteľa oklamať.

Projektové financovanie je pojmom v súčasnosti zvyčajne spájaným s veľkými investičnými projektmi ako je výstavba infraštruktúry, výstavba fotovoltaických elektrární a s činnosťou developerských spoločností. Táto finančná schéma je uplatňovaná nie len v súkromnom sektore, ale aj vo verejnom, kedy dochádza k spolupráci medzi týmito dvoma sektormi pri zabezpečovaní verejných služieb a statkov (PPP[11]). Pri projektovom financovaní nedochádza iba ku kombinácií úsilia verejného a súkromného sektora, ale dochádza aj ku kombinovaniu úverových zdrojov s vkladmi do vlastného imania podniku, ktorý je zriadený

[9] SPV je skratkou z anglického pomenovania Special Purpose Vehicle. Teda spoločnosti, ktorá vznikne výlučne za účelov realizácie konkrétneho projektu a je objektom projektového financovania
[10] TROPEKOVÁ, A.: Čo je projektové financovanie? In *Nehnuteľnosti a bývanie*, 2009, ISSN: 1336-944X, roč. 4, č. 2 (2/2009), s. 62-73.
[11] Z anglického Public-Private Partnership – partnerstvo verejného a súkromného sektora

za účelom realizácie daného projektu. Komplexnú definíciu projektového financovania môžeme nájsť v publikácii ratingovej agentúry Standard & Poor´s, ktorá ho definuje ako „transakcie tvorené skupinou dohôd a zmlúv medzi veriteľmi, sponzormi a inými záujmovými skupinami, ktoré spolupracujú na vytvorení podnikateľského subjektu, ktorý od začiatku hospodári s určitým objemom dlhu, v rámci určeného odvetvia a po vopred stanovenú dobu“[12]. Daná publikácia tiež hovorí o projektovom financovaní ako financovaní jedného alebo portfólia aktív bez postihu sponzora. Pre veriteľa je jediným zdrojom na uspokojenie jeho nárokov iba cash flow vygenerovaný daným aktívom alebo aktívami. A zárukou pre veriteľa sú zvyčajne výhradne iba spomínané zmluvy a aktíva, ktoré sú takýmto spôsobom financované.

Aj v predchádzajúcej definícii sme mohli vidieť, že sa s projektovým financovaním v zahraničnej literatúre spájajú pojmy „non-recourse“ alebo „limited recourse“, tieto výrazy je možné prekladať ako „bez postihu“ a „s obmedzeným postihom“ a znamenajú vlastne mieru ručenia, v akej za prípadné záväzky ručí sponzor projektu ako jeho vlastník. Projektové financovanie bez spätného postihu (bez ručenia sponzora) znamená, že sponzor projektu nenesie žiadne právne záväzky spojené so splácaním prípadného úveru alebo úrokov z neho. Avšak takáto podoba projektového financovania je zriedkavá a oveľa častejším prípadom je projektové financovanie s obmedzeným postihom sponzora. To je založené na tom, že investorovi v súvislosti s realizáciou projektu vyplývajú určité povinnosti a záväzky. Tie sú najčastejšie spájané s technickou realizáciou projektu. Miera záruk požadovaných od investora nie je pri všetkých projektoch rovnaká a vyplýva z ich základných charakteristík.

Podmienky splácania zdrojov zapojených do financovania projektu pri projektovom financovaní sú stanovené v prvom rade v závislosti od vývoja cash flow, ktoré je projekt počas svojej životnosti schopný generovať. Z toho vyplýva aj podstatný rozdiel medzi projektovým a klasickým (korporátnym) financovaním, pri ktorom sa v prvom rade posudzuje schopnosť investora (sponzora projektu) splácať tento dlh spolu s úrokmi. Pri projektovom financovaní je bežné, že cudzie zdroje značne prevyšujú vlastné. Podľa zdrojov z ČSOB banky[13] vlastné zdroje takto realizovaného projektu môžu tvoriť aj len 25-35% z celkových zdrojov. Treba však pripomenúť, že celý objem vlastných zdrojov nemusí pochádzať nutne zo zdrojov investora.

Prístup projektového financovania nie je možné využívať pri všetkých projektoch. Medzi základne predpoklady pre aplikáciu projektového financovania pri finančnom riešení projektu je, aby bolo možné daný projekt vyčleniť z podniku sponzora a následne na jeho realizáciu vytvoriť samostatnú podnikateľskú jednotku a aby daný projekt vytváral dostatočné úrovne cash flow, postačujúce na splátky dlhu použitého na jeho financovanie. Anna Tropeková v svojom článku uvádza niektoré ďalšie charakteristiky projektov financovaných týmto prístupom:

- investičná náročnosť,
- vysoká zadlženosť,
- dlhodobosť,
- nezávislá právna jednotka s určitou dobou životnosti,
- finančný úver bez postihu alebo s obmedzeným postihom,
- riadená dividendová politika,
- veľa účastníkov.

S využívaním projektového financovania sú spájané mnohé potenciálne prínosy, ako sú napríklad:

[12] Updated Project Finance Summary Debt Rating Criteria. Standard & Poor´s Rating Direct, 2007, str. 4
[13] http://www.csob.cz/WebCsob/Firmy/Korporace-Instituce/Projektove-financovani/CORP_Energie_CZ.pdf 31.12.2011

- financovanie bez postihu – sponzorovi v prípade zlyhania projektu nevznikajú žiadne záväzky voči poskytovateľovi dlhového kapitálu,
- využívanie mimobilančného financovania – táto výhoda sa prejavuje hlavne vo vzťahu k úverovému financovaniu a prejavuje sa v dvoch rovinách. Prvou rovinou je fakt, že úver poskytnutý SPV ako dcérskej spoločnosti sponzora sa vôbec nemusí prejaviť vo výkazoch sponzora. V sponzorovej bilancii sa zvyčajne prejaví iba vklad do tejto dcérskej spoločnosti, prípadne určité záväzky ak sponzor poskytol určité záruky poskytovateľom kapitálu alebo záväzky vyplývajúce z uzavretých zmlúv. Druhá rovina spočíva v tom, že prípadné zlyhanie projektu v dcérskej spoločnosti neovplyvní výkazy sponzora a neovplyvní ani jeho úverový rating,
- projektové financovanie prispieva k znižovaniu rizika – na projekte spolupracuje viacero partnerov a tí si medzi sebou delia riziká. Ďalší vplyv takejto schémy na rizikovosť podnikania sponzora vyplýva z faktu, že projekt je realizovaný oddelenou dcérskou spoločnosťou a jej prípadný neúspech neohrozuje hlavné podnikateľské aktivity sponzora,
- zvyšuje dostupnosť finančných zdrojov – len malá časť kapitálu SPV pochádza od sponzora, zvyšnú časť tvoria zdroje investorov, či už v podobe vkladov do vlastného imania alebo v podobe úverového financovania,
- výhodnejšie podmienky pre získanie úveru – hlavne ak realizovaný projekt nesie nižšie riziko ako ostatné aktivity sponzora.
- diverzifikácia politického rizika,
- možnosť financovania bez vzniku záložného práva k majetku sponzora – banke vznikajú len práva voči majetku SPV, nie voči majetku sponzora,
- daňové výhody.

Je len samozrejmé, že s projektovým financovaním sú spojené aj určité nevýhody, medzi ktoré autor Fight[14] zaraďuje:

- zložitosť rozdelenia rizík medzi mnohých účastníkov takejto schémy financovania,
- zvyšovanie rizík veriteľov,
- úrokové náklady a ostatné poplatky môžu byť pri projektovom financovaní vyššie,
- sprísnený dohľad veriteľov nad projektom,
- požiadavky veriteľov na podrobnejší reporting,
- zvýšenie nákladov na poistenie rizík z takto financovaných projektov,
- transakčné náklady môžu prevýši prínosy takéhoto financovania.

VÝVOJ PROJEKTOVÉHO FINANCOVANIA VO SVETE

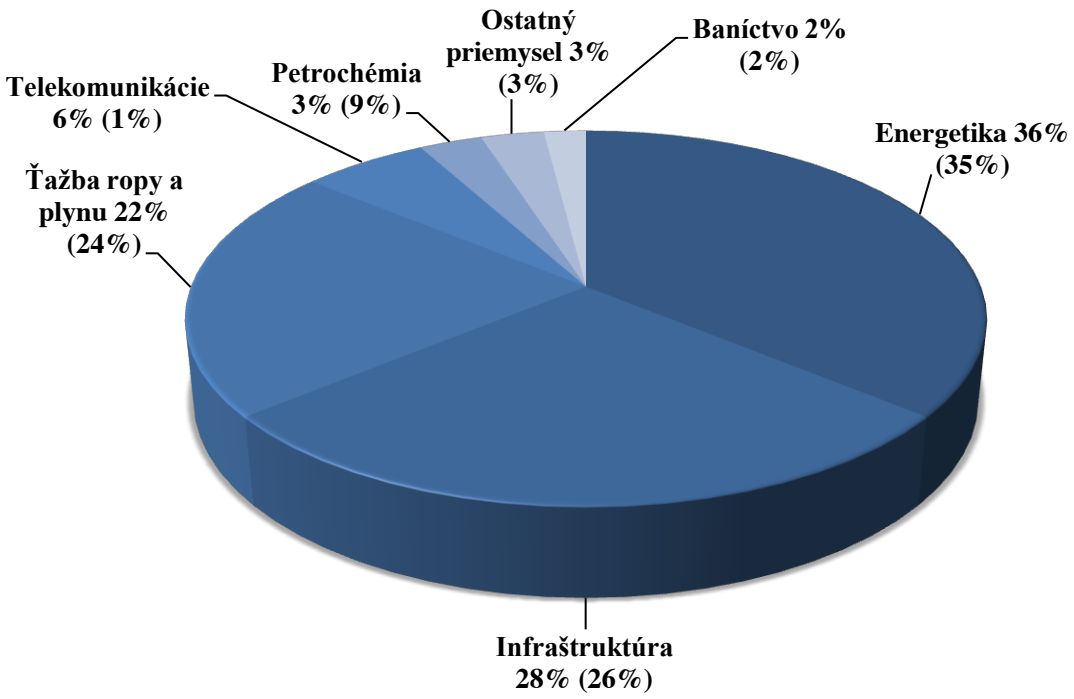
Podľa prehľadu zverejneného spoločnosťou Dealogic[15] týkajúceho sa vývoja projektového financovania vo svete za rok 2009, došlo k poklesu objemu preinvestovaných prostriedkov o 9% a celkovo objem projektového financovania klesol z úrovne 320,9 mld. na 293,95 mld. USD v roku 2009 oproti roku 2008. Z hľadiska sektorovej štruktúry najvýznamnejší podiel na celkovom objeme projektového financovania mal sektor energetiky s 36%, ďalšími významnými sektormi boli sektory infraštruktúry a ťažby ropy a zemného plynu, ktoré mali podiely presahujúce 20%. Podiel týchto troch sektorov dosahuje až 86% investícií realizovaných cez schému projektového financovania v roku 2009. Zvyšné 4 sledované sektory (petrochémia, baníctvo, telekomunikácie a ostatné odvetvia priemyslu) spolu dosiahli len 14%. Ak porovnávame zmeny v medziročných podieloch na projektovom financovaní podľa sektorov, tak môžeme vidieť, že medziročne nedošlo k podstatnej zmene. Podiely troch najsilnejších sektorov z hľadiska podielu na projektovom financovaní ostali

[14] FIGHT, A.: Introduction to project finance. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, dotlač 2006, str. 6. ISBN 0-7506-5905-X

[15] Dealogic je popredným svetovým poskytovateľom analýz a systémov investičného bankovníctva.

takmer nezmenené, tieto tri sektory v roku 2008 dosahovali 85% a v roku 2009 už spomínaných 86% z celkového objemu projektového financovania. Významnejšie zmeny z hľadiska podielov nastali iba u dvoch z podielovo menších sektorov a to v sektore telekomunikácií a v sektore petrochémie. Podiel telekomunikačného sektora stúpol o 5% z 1% v roku 2008 na 6% v roku 2009, kým podiel petrochemického priemyslu klesol z 9% v roku 2008 na 3% v roku 2009.

Graf č. 1: *Sektorová štruktúra projektového financovania 2009 (2008)*



Zdroj: Dealogic - Global Project Finance Review Full Year 2009

Na základe prehľadu spoločnosti Dealogic môžeme povedať, že kritéria na uplatnenie projektového prístupu pri financovaní spĺňajú najlepšie projekty z týchto sektorov:

- baníctvo,
- telekomunikácie,
- energetika,
- ťažba ropy a zemného plynu,
- petrochémia a
- budovanie infraštruktúry.

V tomto prehľade sa môžeme dočítať aj o tom, že najväčším takto realizovaným projektom bol projekt s názvom Papua New Guinea LNG[16], zameraný ako už z jeho názvu vyplýva na spracovanie skvapalneného zemného plynu. Tento Projekt si celkovo vyžiadal 18 miliárd USD, pričom 14 miliárd bolo do projektu vložených prostredníctvom dlhového financovania a 4 miliardy boli vložené do vlastného imania projektu. Táto štruktúra zdrojov je len v súlade s tým, čo bolo povedané vyššie, že pri takýchto projektoch spoločnosti založené výlučne za cieľom ich realizácie (SPV) dosahujú vysoké úrovne zadlženosti.

[16] Liquefied natural gas – skvapalnený zemný plyn

ZÁVER

Ako môžeme vidieť rozvoj projektového manažmentu priniesol aj nové spôsoby financovania projektov a jedným z nich je schéma projektového financovania. Tomu sa v Európe značná pozornosť začala venovať hlavne v posledných tridsiatich rokoch a na Slovensku hlavne v poslednom desaťročí v súvislosti s činnosťou developerských spoločností a v súvislosti s rozvojom energetickej a dopravnej infraštruktúry. S týmto spôsobom financovania v porovnaní s klasickým je spojených množstvo špecifík, medzi ktoré môžeme zaradiť napríklad vyčlenenie realizovaného projektu z podniku pomocou zvláštnej spoločnosti založenej výlučne za účelom realizácie tohto projektu, zvyčajne vysoká úroveň dlhu v takejto spoločnosti, do realizácie projektu môže byť zapojený značný okruh účastníkov a tiež s týmto spôsobom financovania je spojená zvýšená možnosť transferu rizík na partnerov. Na druhej strane treba pripomenúť, že takúto schému financovania nemôžu využiť všetky projekty a nie pri všetkých projektoch je to účelné. Projekty využívajúce projektové financovanie sa vyznačujú špecifikami, ktoré boli spomenuté v texte. So špecifikami tejto formy financovania sú spojené aj mnohé riziká, ktoré je dôležité zvážiť ešte pred začiatkom projektu. Na základe prieskumu spoločnosti Dealogic vyplýva, že najvhodnejšie projekty pre uplatnenie takéhoto prístupu sú projekty z oblasti infraštruktúry, energetiky a z oblasti ťažby ropy a zemného plynu. Projekty z týchto oblastí podľa spomínaného prieskumu dosahujú úroveň až viac štyroch pätín z celkového objemu projektového financovania.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] A Guide to the Projec Management Body of Knowledge, Third Edition. Newton Square, PA: PMI, 2004

[2] BROWN, Marc. Ako úspešne pripraviť a viesť projekty: Za 7 dní. Bratislava: Open Windows, 1996, ISBN: 80-85741-18-0

[3] FIGHT, A.: Introduction to project finance. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, dotlač 2006, ISBN: 0-7506-5905-X

[4] Global Project Finance Review – Full Year 2009. Dealogic, 2010

[5] MAJTÁN, M.: Projektový manažment. Bratislava: Sprint dva, 2009, ISBN: 978-80-89393-05-3

[6] TETŘEVOVÁ, L.: Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006, ISBN: 80-86946-09-6

[7] TROPEKOVÁ, A.: Čo je projektové financovanie? In *Nehnuteľnosti a bývanie*, 2009, ISSN: 1336-944X, roč. 4, č. 2 (2/2009), s. 62-73.

[8] Updated Project Finance Summary Debt Rating Criteria. Standard & Poor´s Rating Direct, 2007.

Internetové zdroje

[9] http://www.csob.cz/WebCsob/Firmy/Korporace-Instituce/ Projektovefinancovani/CORP _ZP DFP .pdf

[10] http://www.csob.cz/WebCsob/Firmy/Korporace-Instituce/Projektovefinancovani/CORP_ Energie_CZ.pdf

OSOBITNÉ A INOVATÍVNE FORMY FINANCOVANIA PODNIKU

SPECIAL AND INNOVATIVE FORMS FINANCING OF CORPORATION

Anna Harumová*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
lízing, faktoring, forfaiting, rozvojový kapitál, mezanínový kapitál, kapitál anjelov, záchranné financovanie

KEY WORDS
leasing, factoring, forfaiting, private equity, mezzanine capital, business angels capitál, rescue capital

JEL Klasifikácia M15, M16, G32

ABSTRAKT

Private Equity is a broad term that refers to any type of equity investment in an asset in which the equity is not freely tradable on a public stock market. Examples of private equity are leveraged buyouts, venture capital, growth capital, angel investing, mezzanine capital. Specifically, venture capital is the capital which are provided by outside investors. The purpose of the capital is to finance of new, growing or struggling businesses. Allowing Angel investor is an affluent individual who provides capital for a business start-up, usually in exchange for ownership equity. Unlike venture capitalists, angels typically do not manage the pooled money of others in a professionally-managed fund. It is likely that most business angels are formerly successful entrepreneurs themselves in the past. Venture capital investments generally are high risk investments but offer the potential for above average returns.

ÚVOD

Medzi hlavné úlohy finančného manažéra patrí zabezpečovanie finančných zdrojov pre hospodársku činnosť podniku. Keďže všeobecne sú interné zdroje financovania podniku drahšie ako externé zdroje svoju pozornosť sústreďuje hlavne na tieto zdroje. Okrem základných foriem financovania podniku externými zdrojmi, ktoré reprezentujú hlavne rozličné formy úverov a pôžičiek sa v praxi stále viac využívajú osobitné a inovatívne formy financovania podniku. K osobitným formám možno zaradiť hlavne lízing, faktoring a forfaiting a inovatívne formy predstavujú hlavne viaceré druhy rizikového kapitálu.

*doc. Ing. Anna Harumová, PhD., e-mail: harumova@euba.sk.

OSOBITNÉ FORMY FINANCOVANIA PODNIKU

Okrem bežných foriem financovania podniku možno využiť aj osobitné formy financovania, ktoré sa vyznačujú tým, že požiadavky na kapitál sú znížené. K osobitným formám možno zaradiť lízing, faktoring, forfaiting, dotácie a príspevky z Eurofondov.

Lízing patrí medzi časté formy obstarania hlavne dlhodobého majetku, pri ktorých je znížená požiadavka na kapitál. Namiesto platby za nákup predmetu lízingu, platí nájomca lízingové splátky za prenájom. Poznáme nasledovné druhy lízingu:

- *operatívny* (je charakteristický hlavne tým, že ide o bežný prenájom na určité dohodnuté obdobie a na konci tohto obdobia sa predmet prenájmu vráti prenajímateľovi. Predmet nájmu teda neprechádza do vlastníctva nájomcu a tento predmet nájmu ani nie je evidovaný v majetku nájomcu počas jeho nájmu. Túto formu lízingu teda nezahrňujeme do foriem financovania podnikov v skupine),
- *finančný* (je charakteristický dlhodobosťou nájomného vzťahu. Doba prenájmu zhŕňa podstatnú časť doby životnosti prenajímaného majetku a končí sa jeho prevodom do vlastníctva nájomcu. Počas doby prenájmu eviduje nájomca predmet prenájmu ako užívateľ vo svojom majetku. Predmet nájmu je teda súčasťou aktív nájomcu. Prenajímateľ prenáša na nájomcu rizika plynúce z vlastníctva. Leasingovú zmluvu nemôže žiadny z partnerov vzťahu jednostranným konaním zrušiť). Finančný leasing môže mať niekoľko foriem:
- *jednoduchý leasing* predstavuje klasickú formu, pri ktorej sa zmluva uzatvára medzi dvoma partnermi, teda podnikom v skupine a lízingovou spoločnosťou,
- *leverage leasing* sa líši tým, že do vzťahu vstupuje ďalší partner, ktorým je banka alebo iná finančná inštitúcia, ktorá poskytuje lízingovej spoločnosti úver,
- *zmluva o predaji a spätnom prenájme* je formou lízingu, keď podnik v skupine predá predmet prenájmu (stroje, zariadenie a pod.) lízingovej spoločnosti a potom si ho spätne od lízingovej spoločnosti prenajíma (tento druh lízingu sa využíva hlavne, ak sa podnik dostal do ťažkostí a chce získať voľné peňažné prostriedky.

Finančný lízing na základe svojho charakteru patrí medzi najčastejšie formy financovania dlhodobého majetku podniku. Jeho hlavnou výhodou je požiadavka na postupné vynakladanie kapitálu za dlhé časové obdobie čo finančne menej zaťažuje podnik púro obstaraní dlhodobého majetku ako keby ho obstaral kúpou.

Faktoring predstavuje odkúpenie krátkodobých pohľadávok faktoringovou spoločnosťou, ktorá sa ďalej snaží o ich úhradu. Pri pravom faktoringu (bezregresný) riziko nezaplatenia pohľadávky nesie faktoringová spoločnosť. Pri nepravom faktoringu (regresný) riziko nezaplatenia pohľadávky nesie aj naďalej predávajúci. Pri faktoringu ide o odkúpenie krátkodobých pohľadávok, ktoré vznikajú prevažne pri dodávkach tovaru konečnej spotreby a pri dodávkach pre výrobnú spotrebu. Poznáme dva typy faktoringu:
- skrytý faktoring je, ak dlžník nevie o predaji svojho záväzku veriteľom faktorovi,
- otvorený faktoring je, ak veriteľ odpredaj pohľadávky faktorovi oznámi dlžníkovi.

Faktoring patrí k novším krátkodobým formám financovania v medzinárodnom obchode. Jeho podstatou je teda odkúpenie krátkodobých pohľadávok faktoringovými spoločnosťami pred lehotou splatnosti za cenu zníženú o diskont. Faktoringová spoločnosť prepláca veriteľovi 80 až 90% z pohľadávky za to, že preberie na seba riziko vyplývajúce z nezaplatenia pohľadávky. Faktoringová spoločnosť má v prípade neplatenia právo začať voči dlžníkovi inkasné konanie.

Forfaiting je druh osobitného financovania podniku v skupine pri ktorom dochádza k odkúpeniu strednodobých a dlhodobých pohľadávok forfaitérom. Pri postúpení pohľadávky vystavuje odberateľ zmenku. Forfaitér ručí za úhradu pohľadávky. Forfaiting môžu využiť predovšetkým vývozcovia, ktorí potrebujú získať finančné prostriedky, aby splatili svoje záväzky voči dodávateľom, možno však využiť aj v tuzemskom obchode.

Dotácie sú nenávratným zdrojom financovania. Získavajú sa od štátu a predstavujú ekonomický nástroj, prostredníctvom ktorého štát alebo iný územný celok podporujú realizácie spoločensky prospešných cieľov (napr. podpora pri realizácií ekologických projektov, projektov so sociálnym zameraním, rozvoj regiónov, odvetví a pod.). Formy a spôsoby poskytovania dotácií môžu byť rôznorodé, spravidla ich členíme na priame a nepriame.

- *priame dotácie* predstavujú prísun peňažných prostriedkov do podniku (môže ísť o cenové príplatky, ktoré zvyšujú tržby podniku, používajú sa hlavne pri intervenovaní cien poľnohospodárskych produktov, exportné prémie, ktoré vyrovnávajú exportérom rozdiel medzi cenou na svetových a domácich trhoch, investičné dotácie, ktoré nemajú za cieľ podporovať aktivitu investorov alebo iné priame formy dotovania s presným účelovým určením),
- *nepriame dotácie* predstavujú zníženie podnikových výdavkov (medzi hlavné formy možno zahrnúť daňové úľavy, ktoré môžu predstavovať zníženie alebo úplné odpustenie platenia dane, zvýhodnenie pomocou odpočítateľných položiek od daňového základu, formou bezúročných pôžičiek a pôžičiek so zníženou úrokovou sadzbou, pri ktorých sa zo štátneho rozpočtu príslušným úverujúcich inštitúciám uhrádza rozdiel medzi normálnou výškou úrokov a zvýhodnenou sumou úrokov, štátne garancie úverov poskytovaných podnikom do málo výnosných odborov podnikania, bezplatné poradenstvo a poskytovanie informácii hlavne pre podniky, poskytovanie výhodných štátnych objednávok).

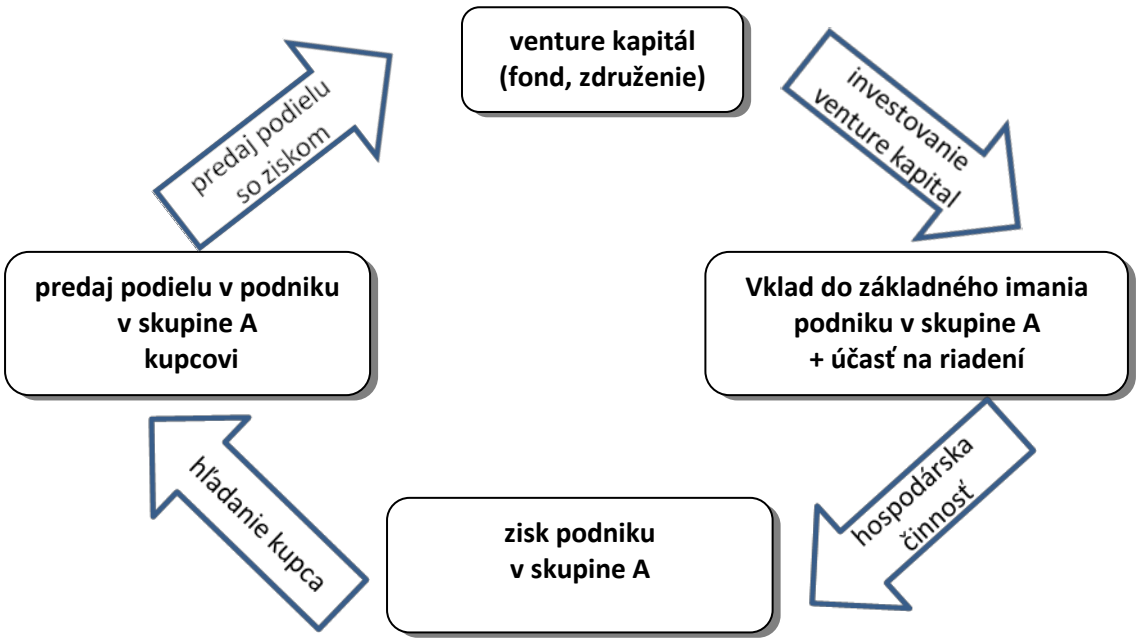
Dotácie sa využívajú na podporu rozvoja ekonomiky dosiahnutím pozitívnych hospodárskych výsledkov u podnikov, ktorým sa tieto dotácie poskytli.
Eurofondy sú ďalšou možnosťou získania finančných zdrojov pre podniky. Proces získania finančných zdrojov z eurofondov býva zdĺhavý a byrokraticky náročný, ale svoju funkciu spĺňa. Financovanie podnikateľského projektu prostredníctvom Eurofondov je zväčša založené na čiastočnom spolufinancovaní podnikateľského projektu pomocou vlastných prostriedkov. Na financovanie možno využiť tri fondy: ERDF (Európsky fond regionálneho rozvoja), ESF (Európsky sociálny fond) a Kohézny fond.
Z fondov ERDF a ESF sa prioritne financujú regióny, ktorých hrubý domáci produkt na obyvateľa za tri posledné roky pred prijatím nových nariadení nedosiahol 75% priemeru krajín rozšírenej EÚ. V prípade Slovenska je to celé jeho územie okrem Bratislavského kraja.
Z Kohézneho fondu sa financujú členské štáty, ktorých hrubý národný dôchodok za tri posledné roky pred prijatím nariadení nedosiahol 90% priemeru krajín rozšírenej EÚ a ktoré majú konvergenčný program. Tieto kritériá Slovensko spĺňa celým svojím územím.

Po vstupe do Európskej únie bolo novým členským štátom sprístupnených 10 miliárd eur vo forme fondov na rýchlejšie vyrovnanie sa európskej pätnástke a posilnenie národnej a regionálnej konkurencieschopnosti. Viaceré štúdie však poukazujú na fakt, že tieto prostriedky nie sú dostatočne využívané.

INOVATÍVNE FORMY FINANCOVANIA PODNIKU

Okrem bežných foriem financovania sa stále viac vo svete začínajú používať aj moderné nebankové formy financovania podnikov, ktoré sa využívajú hlavne u malých a stredných podnikov. Inovatívne formy financovania využívajú rizikový kapitál, ktorý stále viac patrí k bežným spôsobom financovania vo svete. Ide o financovanie prostredníctvom fondu, ktorý poskytne začínajúcemu podniku na rozbeh hospodárskej činnosti prostriedky, čím získa menšinový podiel v jeho spoločnosti. Na základe toho sa podieľa na rozhodnutiach podniku, aby ovplyvňoval návratnosť svojich vložených prostriedkov. Ak je podnik do ktorého sa vložil tento rizikový kapitál neúspešný, investor (fond) stráca vložené prostriedky a v prípade úspechu podniku môže menšinový podiel predstavovať aj niekoľkonásobné zhodnotenie investície. Medzi tieto inovatívne formy financovania podnikov možno zaradiť:
- *venture kapitál*, predstavuje formu financovania rizikovým kapitálom keď špecializovaný (venture) fond sa rozhodne finančne podporiť rizikový podnikateľský zámer podniku. Pri financovaní venture kapitálom existujú tieto formy podpory:
- predštartovné financovanie (seed capital),
- štartovné financovanie (start-up capital),
- financovanie začiatočného rozvoja (early stage expansion capital),
- rozvojové financovanie (expansion capital).

Obr.1 Investovanie venture kapitálu



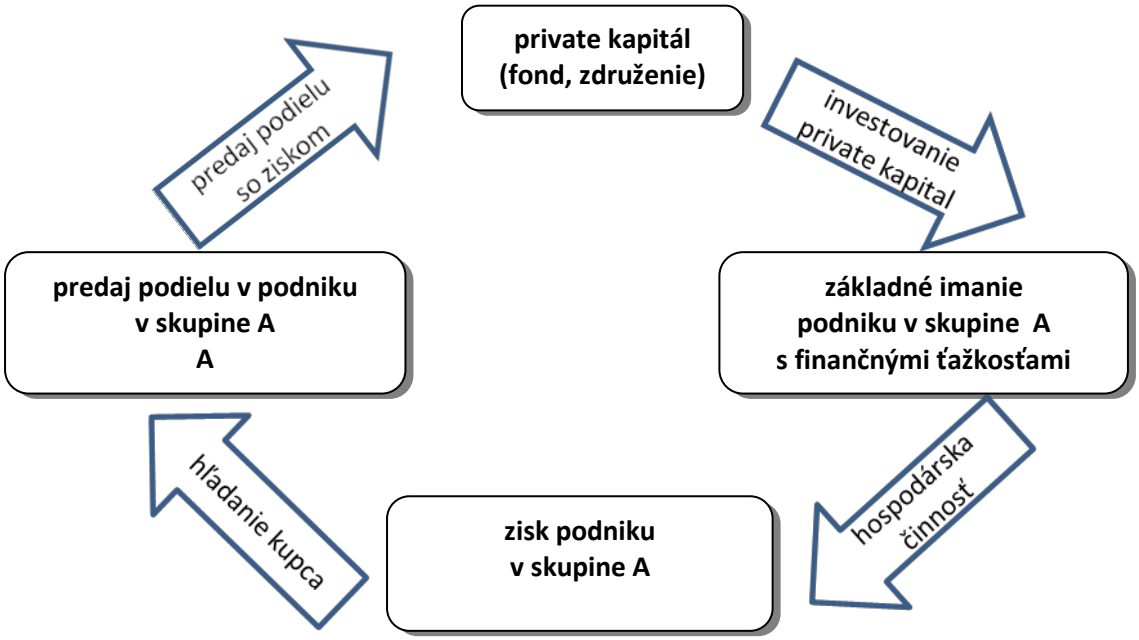
Zdroj: autor

Na obrázku 4.2. je zobrazené investovanie venture kapitálu do podniku v skupine a následný predaj podielu so ziskom po zabezpečení rentability podniku. Možnosti využívania rizikového kapitálu u podnikov v skupine sú však minimálne, pretože výhodnejšie pre nich bude využívať vnútroholdingové pôžičky.

Rizikový kapitál poskytujú profesionálne spoločnosti (fondy) pre štart, rozvoj alebo transformáciu tých súkromných firiem, ktoré vedia preukázať svoj potenciál rastu a nie sú kótované na burze. Predpokladaný vysoký potenciál návratnosti investícií kompenzuje investorom relatívne vysoké riziká, spojené s investovaním.

Rozvojový kapitál (private equity) predstavuje podobný spôsob financovania ako pri venture kapitáli, je však novšou formou financovania. Private equity spoločnosti (fondy) často investujú svoj kapitál do podnikov, ktoré sa nachádzajú v ťažkej hospodárskej situácii. Na rozdiel od venture kapitálu pri tejto forme financovania sa neuskutočňuje manažérsky podiel investora na riadení a skutočnosť, že kapitál sa využíva pri špecifických situáciách podniku akými sú reštrukturalizácia spoločnosti, výmena vlastníkov alebo pri potrebe finančných prostriedkov na akvizíciu inej spoločnosti.

Obr.2 Investovanie private kapitálu



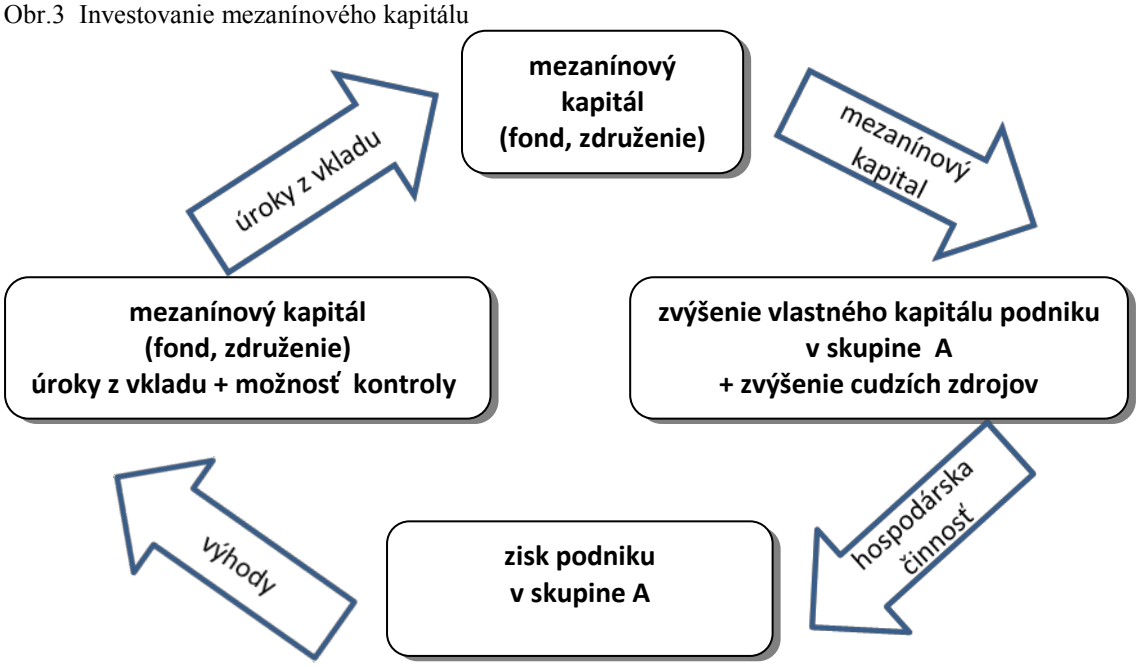
Zdroj: autor

Hlavným zámerom private equity je že spoločnosť (fond) pomôže firme dostať sa z ťažkostí a keď je spoločnosť rentabilná hľadá potenciálneho kupca, ktorému by mohla svoj podiel so ziskom odpredať, v tomto prípade hovoríme o tzv. „exit stratégii private equity investora“.

Mezanínový kapitál (mezzanine capital) je forma financovania rizikovým kapitálom v podniku, kde je vlastný kapitál príliš nízky a preto nie je možné využiť v podniku úverové financovanie. Financovanie mezanínovým kapitálom sa realizuje prostredníctvom špecializovaných spoločností. Tento spôsob financovania predstavuje istý prechod medzi vlastným a cudzím kapitálom.

Investor - poskytovateľ mezanínového kapitálu má právo na pravidelné úroky zo svojho vkladu do podnikania (ako pri cudzích zdrojoch), ale súčasne sa stáva aj akýmsi dočasným spolumajiteľom (zvyšuje vlastný kapitál spoločnosti). Okrem toho mezanínový investor získava právo prevziať nad spoločnosťou kontrolu v prípade, že dôjde ku krachu podniku do ktorého investoval.

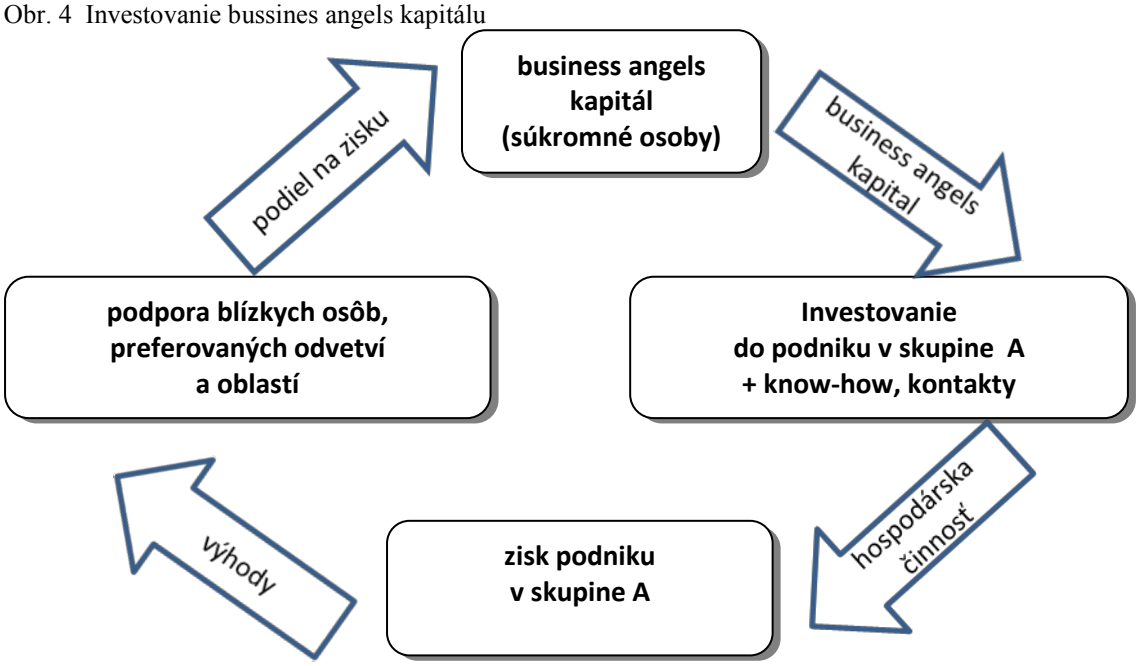
Obr.3 Investovanie mezanínového kapitálu



Zdroj: autor

Business angels kapitál (možno preložiť ako kapitál podnikateľských anjelov) je kapitál súkromných osôb s vlastným kapitálom a skúsenosťami z podnikania, ktoré majú záujem investovať do rýchlo rastúcich spoločností alebo projektov s veľkým trhovým potenciálom. Tieto súkromné osoby sú v západnej Európe organizované do združení (sietí), na ktoré sa môžu podnikatelia nakontaktovať a sú považované za alternatívu k venture capital investorom.

Obr. 4 Investovanie bussines angels kapitálu



Zdroj: autor

Veľkým prínosom business angels ako investora sú jeho manažérske skúsenosti, know-how a sieť jeho kontaktov. Ich investovanie má často neformálny charakter a smeruje do oblastí, ktoré sú im osobne blízke, preferované sú však najmä high-tech odvetvia. Business angels je investor, ktorý chce na svojej investícii zarobiť, preto svoj majetkový podiel v spoločnosti po určitom čase plánuje odpredať. Podľa prieskumu EBAN (The European Trade Association for Business Angels) z roku 2008 sú ďalšími investičnými motívmi najmä potreba osobného uspokojenia, potreba diverzifikácie svojho majetkového portfólia, potreba samozamestnania atď.

Podľa zahraničných štatistík sú business angels sú významným zdrojom financovania inovácií a začínajúcich podnikov o čom svedčia aj zahraničné štatistiky, podľa ktorých v USA títo neformálni investori financujú tridsať až štyridsať krát viac podnikov ako formálni investori z venture kapitálových fondov. Ak porovnáme situáciu podnikania s business angels v Európe a USA, tak zistíme, že napriek približne rovnakému počtu sietí business angels je úroveň investícií aj vďaka väčšiemu počtu business angels v USA približne päťnásobne vyššia.

Tabuľka 1

ROK 2008	EÚ	USA
Počet sietí podnikateľských anjelov	334	300
Odhad počtu podnikateľských anjelov	75 000	250 000
Priemerná výška investície	207 000 €	186 000 €
Odhad celkového objemu investícií	4 bilióny €	20 biliónov €

Zdroj: EBAN (Európske obchodné združenie pre Business Angels)

Moderné spôsoby financovania malých a stredných podnikov sú u nás zatiaľ málo využívané, pretože zatiaľ chýbajú inštitúcie a združenia, ktoré by boli ochotné investovať rizikový kapitál do potenciálne rastových podnikov. Na druhej strane tieto podniky zatiaľ nemajú záujem aby do nich investori vkladali kapitál do základného imania. Na Slovensku existuje SBAN - Slovak Business Angels Network. Je to sieť pre podporu malého a stredného podnikania formou Business Angels investovania, ktorého cieľom je zvyšovanie povedomia o Business Angels investovaní a sprostredkovávanie prvotného kontaktu medzi investormi a žiadateľmi o financovanie. Systém je postavený na platforme databázy pre spárovanie vhodných podnikateľských dopytov na jednej strane a ponúk investorov na strane druhej.

Záchranné financovanie (rescue capital) je spôsob financovania podniku, ktorý má finančné problémy a hrozí mu ukončenie činnosti. Základom záchranného financovania je spojenie investície s rastovým programom podniku. Tento program má za úlohu nasmerovať vývoj podniku po jeho záchrane na cestu rastu. Tento typ financovania je často spojený aj s inými typmi kapitálu (napr. financovanie MBI[1], MBO[2]). V prípade, že podnik spĺňa tieto kritériá, riziko investície je pomerne nízke.

ZÁVER

[1] MBI (management buy-in) – obchodná transakcia, pri ktorej skupina externých manažérov kupuje od majiteľov podniku všetky alebo väčšinu ich akcií alebo podielov s cieľom získať riadenie tohto podniku.

[2] MBO (management buy-out) – obchodná transakcia, pri ktorej existujúci manažment podniku kupuje od jeho majiteľov všetky alebo väčšinu ich akcií alebo podielov.

Výška, štruktúra a vhodná forma financovania podniku z externých zdrojov je individuálna pre každý podnikateľský subjekt, pričom rozhodujúcu úlohu zohráva samotná finančná situácia podniku, stupeň vývoja podniku, právna subjektivita podniku a mnohé iné. Pre každý podnik je pri rozhodovaní konkrétnej formy externých zdrojov dôležitým faktorom rozhodovania cena, ktorú musí sa cudzí kapitál zaplatiť. Finanční manažéri pri získavaní prostriedkov na financovanie potrieb prostredníctvom externých zdrojov musia počítať s faktom, že to predstavuje pre podnik určitú formu zadlžovania sa. Čím viac externých zdrojov využíva tým je jeho miera zadlženia vyššia, a tým je aj vyššie nebezpečenstvo vzniku budúcich platobných ťažkostí, čo by tiež mohlo viesť k úpadku podniku. Preto je nesmierne dôležité, aby podnik rešpektoval optimálnu mieru zadlženia a pri výbere kapitálu zvažoval všetky aspekty jeho vplyvu na podnik.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] BREALEY, R. A. and MYERS, S. C.: *Principles of Corporate finance*. 9. vyd. New York : McGraw – Hill/Irwin, 2008.
[2] EITEMAN, D., K. – STONEBRILL, A., I. – MOFFETT, M., H.: Multinational Business Finance. 11. vyd. Boston, Mass: Pearson, Addison – Wesley, 2007.
[3] HARUMOVÁ. A a kol.: *Stanovenie hodnoty majetku*. Bratislava : Iura Edition, 2008.
[4] VLACHYNSKÝ, K. a kol.: *Podnikové financie*. Bratislava : IURA EDITION, 2006
[5] www.BusinessAngels.sk

SÚSTAVY UKAZOVATEĽOV
SYSTEMS OF INDICATORS

Daša Hudecová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: systems of indicators, key indicators, Du Pont system of indicators, RL-system of indicators, ZVEI-system of indicators

JEL Klasifikácia: M49

ABSTRAKT

Key indicators are ways to periodically assess the performances of companies or departments. Key indicators allow analysis of economic performance and predictions of future performance. Key indicators give us the view ond the strong and weak aspects of the company. Individual key indicators are aggregate to connected systems and they generate systems of indicators to describe all effects in companies.

In every situation are used other systems of indicators. For external analyse is available Du Pont system of indicators, which uses breaks return into parts.

For internal analyse are used ZVEI-system of indicators or RL-system indicators. Both of them are prepared from more, carefuly chosen indicators to analyse and help management to manage company.

ÚVOD

Ukazovatele výkonnosti poskytujú ucelený obraz silných a slabých stránok podniku, informujú o minulých javoch, momentálnej situácii v podniku a trendoch jej ďalšieho vývoja. Z tohto dôvodu sú potrebným nástrojom nielen plánovania ale aj riadenia výkonnosti spoločnosti. „Pojem ukazovateľ je definovaný mnohými autormi a jeho vymedzenie prešlo istým vývojom. V nemecky hovoriacich krajinách bol ukazovateľ považovaný najprv ako pomocný prostriedok analýzy, ktorý mal vyjadriť hospodárnosť, prípadne finančnú istotu podniku. Bouffier rozumel ukazovateľmi čísla a vzťahy medzi číslami s vypovedacou schopnosťou pre poznanie podnikového cieľu. Neskôr boli ukazovatele definované ako informácie, ktorých vypovedaciu schopnosť bolo možné vyjadriť číslom.“[2]

Z našej literatúry by som použila definíciu ukazovateľa tak, ako Karol Zalai definuje pojem ukazovateľ vo svojej publikácii: „Ukazovatele sú obrazom objektívnej reality. Ak má byť obraz jasným, verným, spoľahlivým sprostredkovaním, musíme použiť adekvátne ukazovatele. “[3]

Aj napriek nesporným výhodám jednotlivých ukazovateľov, ich vypovedacia schopnosť zostáva obmedzená. Z toho dôvodu ekonomická prax využíva sústavy ukazovateľov.

CHARAKTERISTIKA A FUNKCIE SÚSTAVY UKAZOVATEĽOV

„Sústavy ukazovateľov na báze finančných dát vznikli v nemecky hovoriacich krajinách už v 30-tich rokoch minulého storočia. Avšak až v 70-tich rokoch minulého storočia sa začali

[1] Ing. Daša Hudecová, ujhazyova@centrum.sk

[2] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 23, ISBN 978-3-8006-3800-0

[3] ZALAI, K. a kol. 1998. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: SPRINT 1998, s.17, ISBN 80-88848-18-0

presadzovať v literatúre myšlienky sústavy ukazovateľov. Stalo sa tak vďaka americkým diskusiám o Du Pont sústave ukazovateľov.
Pod pojmom sústava ukazovateľov rozumieme predovšetkým zostavenie kvantitatívnych premenných, ktoré navzájom medzi sebou vecne súvisia, dopĺňajú sa alebo sa navzájom vysvetľujú. Vzťahy medzi premennými môžu byť systematickej, matematickej alebo empirickej povahy.“[4] Sústavy ukazovateľov je taktiež možné chápať ako množinu logicky usporiadaných ukazovateľov, ktoré najvernejšie zobrazujú realitu skúmaného javu.
Základnou funkciou sústav ukazovateľov je sprostredkovanie informácií. Z dôvodu značného počtu dát, s ktorými dnešné spoločnosti pracujú, systémy ukazovateľov by mali zabrániť zbytočnému sprostredkovaniu nepotrebných a pre rozhodovanie nevyhovujúcich ukazovateľov a dát a sústrediť sa len na dáta v podniku využiteľné a pre rozhodovanie jednotlivých stupňov riadenia relevatné. Z časového hľadiska rozlišujeme u systémov ukazovateľov na jednej strane ich pohľad do minulosti a na strane druhej využitie v budúcnosti. Ukazovateľe ďalej slúžia ako indikátor stavu istých udalostí.
Ak by sme chceli porovnať pojem ukazovateľ v nemecky hovoriacich krajinách a pojem key performance indicators v anglicky hovoriacich krajinách, mohli by sme konštatovať, že kým majú key performance indicators charakter zásadnej informačnej alebo varovnej funkcie pre podnik, ukazovatele predstavujú nejakú časť systému ukazovateľov, ktorá je v pevnom vzťahu k ostatným ukazovateľom.

SÚSTAVY UKAZOVATEĽOV PRE EXTERNÚ ANALÝZU

V rámci externej analýzy podniku sú sústavy ukazovateľov často využívané. Primárne sa orientujú na výsledok a likviditu. Banky, dodávatelia, konkurenčné firmy, zákazníci, spoločníci a iní externí užívatelia informácií majú predovšetkým záujem na tom, aby získali informácie o tom, či bude spoločnosť napredovať alebo sa dostáva do problémov. Analýza účtovnej závierky vychádza zo systému Du Pont rozkladu. Vychádza z rozkladu jedného ukazovateľa rentability, z ktorého sa potom odvodzujú ostatné ukazovatele. “ Du Pont rozklad sa stal známy vďaka použitiu v Du Pont Powder Company od dvadsiatich rokov minulého storočia.“[5] Príklad takejto sústavy ukazovateľov pre externú analýzu z účtovnej závierky znázorňuje Obrázok 1.

SÚSTAVY UKAZOVATEĽOV PRE INTERNÚ ANALÝZU

Sústavy ukazovateľov zostrojené pre interných užívateľov si dávajú za cieľ poskytovať informácie v rozličných fázach rozhodovania. Na tieto sústavy ukazovateľov sú kladené nasledovné požiadavky:

- „sústava ukazovateľov musí obsahovať ciele podniku a ich určujúce faktory,
- sústava musí obsahovať úplné informácie potrebné pre plánovanie,
- sústava musí byť dostatočne flexibilná, aby dokázala zohľadniť nové skutočnosti.“[6]

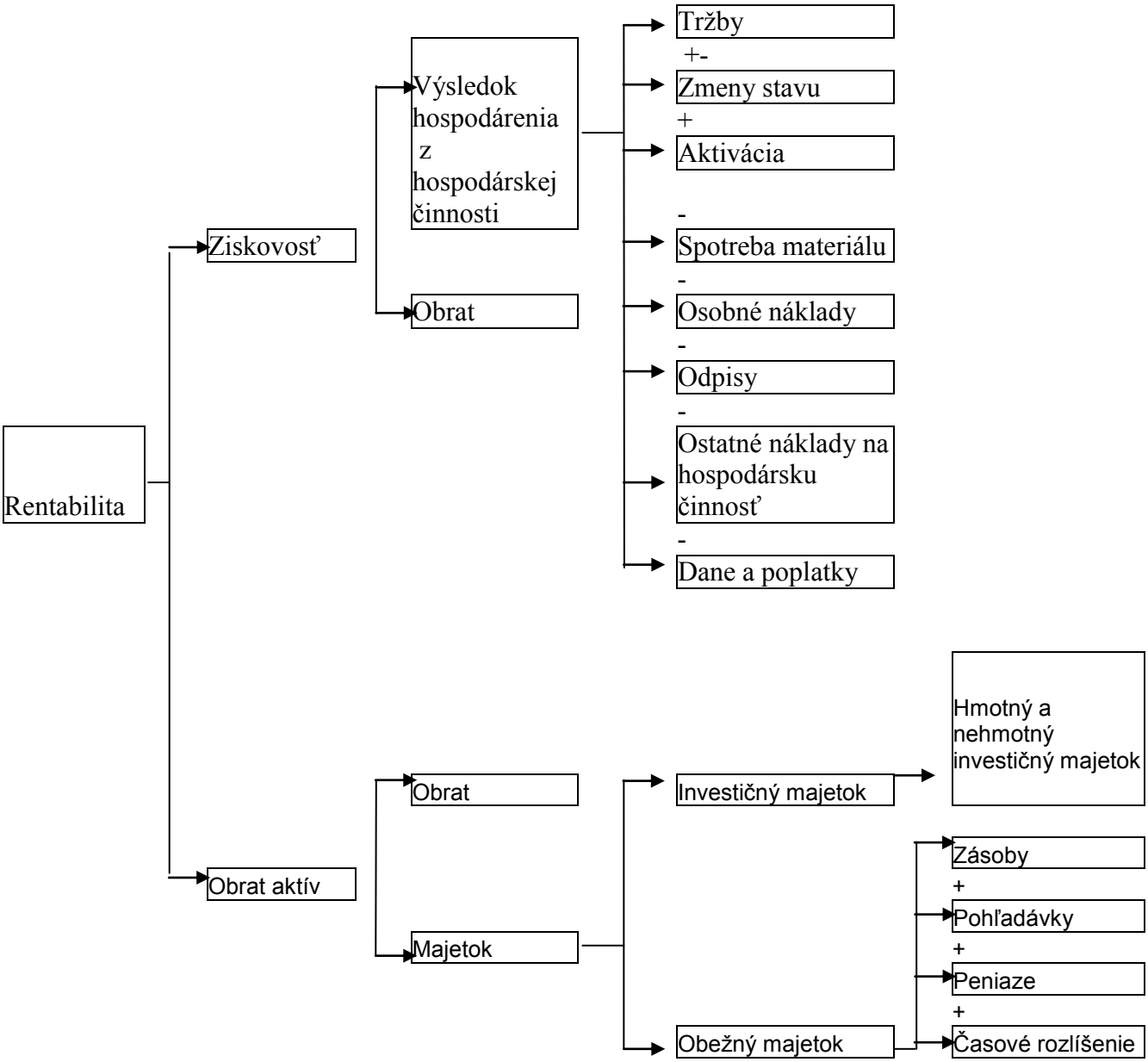
V ďalšom texte by som rada rozobrala dve sústavy ukazovateľov používaných v nemecky hovoriacich krajinách. Jedným z nich je ZVEI-sústava ukazovateľov a druhým RL-sústava ukazovateľov.

Začiatkom 70-tych rokov došlo v nemecky hovoriacich krajinách k vývoju nových sústav ukazovateľov, ktoré vzišli zo základných poznatkov Du Pontových rozkladov rentability. Jedna z prvých sústav ukazovateľov bola vyvinutá Centrálnym zväzom elektrotechnického

[4] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 26-27, ISBN 978-3-8006-3800-0
[5] WAGNER , J. 2009. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2009, s. 225. ISBN 978-80-247-2924-4
[6] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 31, ISBN 978-3-8006-3800-0

priemyslu /Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie (ZVEI)/, odkiaľ pochádza aj jej názov.

Obrázok 1 Du-Pont sústava ukazovateľov



Zdroj: REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s.29, ISBN 978-3-8006-3800-0

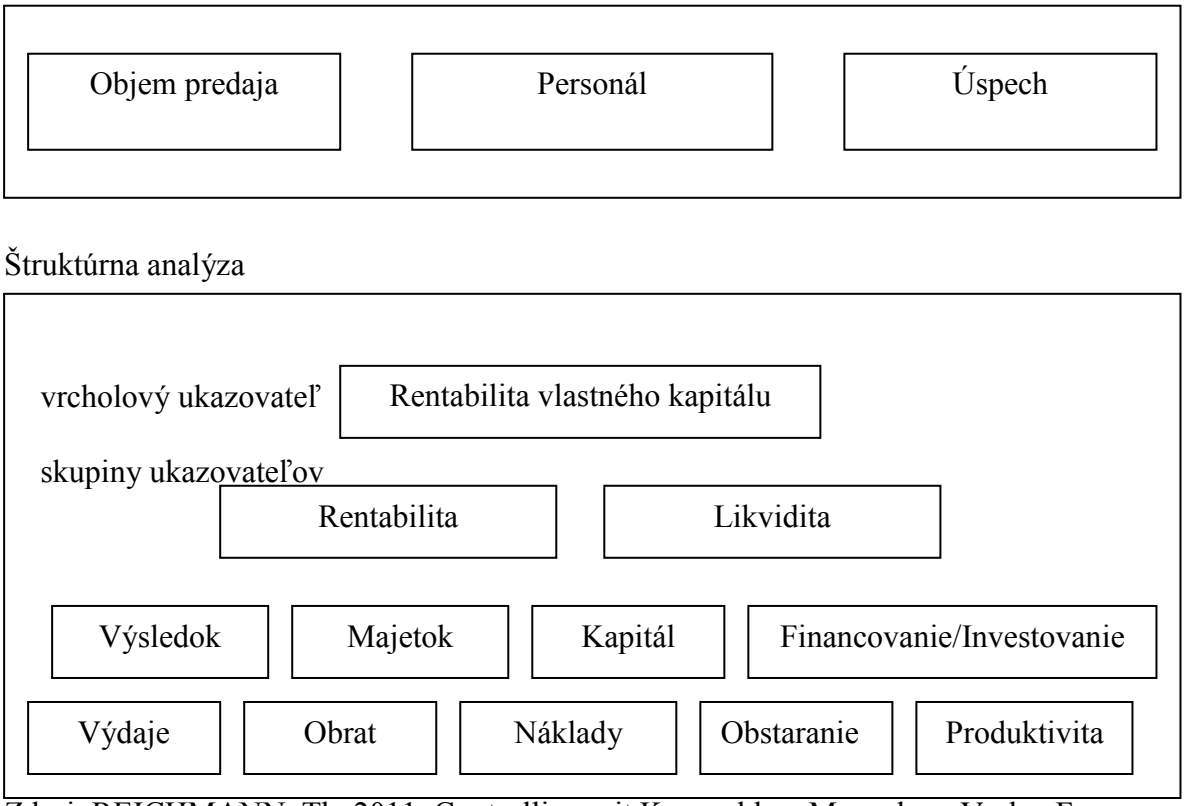
„ZVEI-systém ukazovateľov obsahuje vyše 80 ukazovateľov, ktoré umožňujú hĺbkovú podnikovohospodársku analýzu. ZVEI-systém ukazovateľov ponúka popri analýze rastu aj možnosť štruktúrnej analýzy.“[7] „Analýza rastu má určovať zmeny v čase s pomocou určitých ukazovateľov. Štruktúrna analýza naproti tomu slúži na preskúmanie rizika schopnosti dosahovať výnosy.“[8] Graficky znázornenú ZVEI-sústava ukazovateľov zobrazuje Obrázok 2.

[7] *http://www.zvei.de/de/wirtschaft_recht_maerkte/betriebswirtschaft/zvei_kennzahlensystem/*
[8] REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s. 34, ISBN 978-3-8006-3800-0

„ZVEI-systém ukazovateľov nie je žiadnym špecifickým postupom pre elektrotechnický a elektronický priemysel, je použiteľný aj v iných odvetviach. Výhody ZVEI-systému ukazovateľov sú

- jednoduchá dostupnosť dát /všetky dáta pochádzajú zo súvahy a výkazu ziskov a strát/,
- jednoduchá a prehľadná štruktúra, ako aj
- jednoduché použitie a implementácia.“[9]

Obrázok 2 ZVEI-sústava ukazovateľov



Zdroj: REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, s.35, ISBN 978-3-8006-3800-0

RL-sústava ukazovateľov je koncipovaná tak pre účely analýzy, ako aj ako pomocný prostriedok riadenia. Vychádza z dvoch základných ukazovateľov R ako rentability a L ako likvidity. RL-sústava ukazovateľov pozostáva z dvoch častí, všeobecnej časti a špecifickej časti. Všeobecná časť je vhodná nielen pre plánovanie a kontrolu, ale aj pre medzipodnikové porovnanie. Je to možné vďaka tomu, že nie je odvetvovo alebo firemne špecifikovaná. Na rozdiel od všeobecnej časti, časť špecifická prihliada na firemné špecifiká, čím je vhodná na hĺbkovú analýzu príčin a kontrolu.

ZÁVER

Cieľom tohto príspevku bolo poukázať na niektoré možnosti využívania ukazovateľov v ucelených sústavách. Každé zoskupenie ukazovateľov by sme mohli charakterizovať ako sústavu ukazovateľov, avšak len to zoskupenie, ktoré firme neprináša len množstvo čísel,

[9] *http://www.zvei.de/de/wirtschaft_recht_maerkte/betriebswirtschaft/zvei_kennzahlensystem/*

ktoré medzi sebou nesúvisia, ale ucelený obraz o minulom, súčasnom, prípadne budúcom hospodárení podniku ako celku, alebo jeho jednotlivých stredísk či výrobkových línií je sústavou, ktorej implementácia a využívanie má zmysel pre ďalší rozvoj podniku. Pri voľbe jednotlivých sústav ukazovateľov treba mať na zreteli aj užívateľa, pre potreby ktorého sú tieto sústavy koncipované, pretože iné požiadavky bude mať banka, či spoločník a iné vrcholový manažér, ktorého operatívne rozhodnutia závisia od týchto informácií.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. REICHMANN, Th. 2011. Controlling mit Kennzahlen, Muenchen: Verlag Franz Vahlen 2011, ISBN 978-3-8006-3800-0
2. ZALAI, K. a kol. 1998. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: SPRINT 1998, ISBN 80-88848-18-0
3. Vollmuth, H., Zwettler, R. 2010. Kennzahlen, Freiburg: Haufe-Lexware 2010, ISBN 978-3-448-09092-5
4. WAGNER , J. 2009. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2924-4
5. *http://www.zvei.de/de/wirtschaft_recht_maerkte/betriebswirtschaft/zvei_kennzahlensystem/*

PODNIKATEĽSKÉ RIZIKO A JEHO RIADENIE V PODMIENKACH NEISTOTY

BUSINESS RISK AND ITS MANAGEMENT IN UNCERTAINTY

Milan Hutera[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ – KEYWORDS
Decision making, uncertainty, business diagnostics, Savage criterion, Wald criterion, Laplace criterion

JEL KLASIFIKÁCIA
D81

ABSTRACT

The possibility of losing money is a necessary negative of every business. In times of global crisis and the decline of demand, every poor decision of company's management or business owners can bring the company to an end. Therefore it is necessary to understand the business risk and how it affects the various aspects of business. Among many areas affected by risk are decision making and business diagnostics. Decision making is seldom bases on perfect and complete information, therefore most of the time it occurs in uncertainty. This paper explores the various methods that can be used under these conditions.

ÚVOD

Potenciálny neúspech je každodennou súčasťou podnikateľskej a manažérskej praxe. V časoch globálnej krízy a poklese spotreby môže nesprávne rozhodnutie zo strany manažéra alebo podnikateľa dostať podnik do problémov alebo môže dokonca znamenať koniec podnikania. Z hľadiska podnikového hospodárstva je možné riziko definovať ako riziko „spojené s podnikateľským neúspechom, ktorého najčastejším dôsledkom je strata ako výsledok hospodárenia v podnikaní[2]:“

Problematika rizika v podnikaní je dôležitá aj z hľadiska podnikovej diagnostiky, ktorej hlavnou úlohou je nielen určenie zdravia podniku, ale aj identifikovanie problémov, slabých miest a nevyužívaných príležitostí, možných kríz a rizík ohrozujúcich podnik. Okrem toho je diagnóza vstupom do rozhodovacích procesov podniku. „Dobrá, včasná diagnóza negatívnych javov a tendencií v podniku, latentných aj vznikajúcich akútnych kríz aj nevyužitých príležitostí, je dôležitým predpokladom účinného rozhodovania manažérov aj vlastníkov[3].“ Podniková diagnostika musí okrem jej základných úloh poskytnúť vhodné námety pre správne rozhodnutia manažmentu podniku tak, aby podnik opäť neskĺzol do krízového stavu a aby úspešne pokračoval priebeh jeho ozdravovania. V učebnici Podnik a podnikanie sa riziko najčastejšie chápe ako „rozhodovanie v podmienkach neistoty a možnosť straty,

[1] Ing. Milan Hutera, interný doktorand. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc. E-mail: milan@milanhutera.com
[2] Majtán, Š. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint dva, 2009, str. 16
[3] Neumannová, A. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavatelstvo EKONÓM, 2007, str. 6

vyplývajúce s neistých podmienok[4].“ Z hľadiska problematiky podnikateľského rozhodovania je potrebné rozlišovať pojmy riziko a neistota, pretože predstavujú dve odlišné situácie. Rozhodovanie v podmienkach rizika je charakterizované tým, že „stavy okolia sa môžu vyskytnúť s určitou pravdepodobnosťou, ktorá je rozhodovateľovi známa[5].“ Tento príspevok sa zameriava na riešenie rozhodovacích situácií v podmienkach neistoty.

ROZHODOVANIE V PODMIENKACH NEISTOTY

Rozhodovanie v podmienkach neistoty sa dá charakterizovať ako typ rozhodovania, kedy subjekt rozhodovania „pozná možné varianty riešenia, možné stavy okolia a aj dôsledky jednotlivých variantov riešenia, na rozdiel od rozhodovania v podmienkach rizika však nie je známa pravdepodobnosť výskytu stavov okolia[6].“ V tomto prípade môže subjekt rozhodovania zaujať dva prístupy na vyriešenie rozhodovacej analýzy:

1. získať dodatočné informácie o pravdepodobnosti výskytu stavov okolia (napríklad štatistickým sledovaním alebo expertnými odhadmi) a zmeniť tak rozhodovanie v podmienkach neistoty na rozhodovanie v podmienkach rizika,
2. uplatniť pravidlá rozhodovania v podmienkach neistoty, pri ktorých nemusí subjekt rozhodovania poznať pravdepodobnosť výskytu stavov okolia. Ide o Waldovo, Hurwitzovo, Savageovo a Laplaceovo pravidlo.

V praxi sa tiež vyskytujú situácie, kedy subjektu rozhodovania chýbajú informácie nielen o pravdepodobnosti výskytu stavov okolia, ale aj o charaktere a povahe samotných stavoch okolia, respektíve dôsledkoch jednotlivých rozhodnutí. Pri rozhodovaní v podmienkach neistoty sa bežne vyskytujú štyri kritériá z ktorých každé vypovedá o charaktere a zmýšľaní subjektu rozhodovania:

1. **Chamtivosť:** subjekt rozhodovania vsádza všetko na variant, ktorý prinesie najvyšší výnos. Subjekt rozhodovania je buď extrémne optimistický a predpokladá, že nastane iba ten stav okolia, ktorý mu prinesie maximálny výnos, alebo sa mu iný ako najvyšší výnos máli.
2. **Strach:** Subjekt rozhodovania robí všetko preto, aby si svoje rozhodnutie čo najlepšie poistil. Z ponúkaných alternatív si vyberá tie, ktoré mu aj v prípade najnepriaznivejších výsledkoch prinesú aspoň minimálny výnos. Môžeme ho označiť za extrémneho pesimistu.
3. **Obava zo straty:** Subjekt rozhodovania je ochotný podstúpiť isté riziko, no zároveň si je vedomý prípadných negatívnych dôsledkov svojho rozhodnutia. Snaží sa zvoliť si variant, ktorý v prípade nepriaznivých okolností prinesie aspoň nejaký výnos.
4. **Rovnaká pravdepodobnosť variantov:** Subjekt rozhodovania nevie, s akou pravdepodobnosťou dané stavy okolia môžu nastať. Predpokladá preto rovnakú pravdepodobnosť pre všetky alternatívy a volí variant s relatívne najvyšším výnosom.

PRAVIDLÁ ROZHODOVANIA V PODMIENKACH NEISTOTY

V prípade, že subjekt rozhodovania nemá možnosť získať dodatočné informácie o rozhodovacej situácii, ktoré by umožnili zmeniť rozhodovanie na rozhodovanie v podmienkach rizika, môže využiť niektoré z pravidiel rozhodovania v podmienkach neistoty. Medzi tieto pravidlá zaraďujeme Waldovo pravidlo, Hurwitzovo pravidlo, Savageovo pravidlo a Laplaceovo pravidlo.

---

[4] Majdúchová, H. – Neumannová, A. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint dva, 2009, str. 26
[5] Szabo, Ľ. – Jankelová, N. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, str. 94
[6] Szabo, Ľ. – Jankelová, N. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, str. 115

Ak sa subjekt rozhodovania rozhodne uplatniť Waldovo pravidlo, nazývané aj pravidlo minimaxima, snaží sa nezvoliť si z množiny variantov najhoršiu voľbu. Bude si teda vyberať ten variant, ktorý za najnepriaznivejšieho stavu okolia prinesie najlepší výsledok. Pravidlo minimaxima vychádza z pesimistického postoja subjekt rozhodovania. Postup pri rozhodovaní:

1. v každom variante sa zistí najhorší možný výsledok,
2. z najhorších výsledkov sa vyberie variant s najpriaznivejšou hodnotou.

Pri tomto pravidle subjekt rozhodovania definuje pre každú alternatívu úroveň bezpečnosti – ako najhorší možný výsledok v každej alternatíve. Využívaním pravidla minimaxima teda volíme alternatívu, ktorá je pre nás najbezpečnejšia tým, že maximalizujeme minimálny výnos. Princíp minimaxima prvý krát definoval John von Neuman ako účinnú stratégiu proti inteligentnému hráčovi. Neskôr Abraham Wald rozšíril použitie tohto princípu aj na rozhodovacie problémy. Pravidlo minimaxima však nevie rozlíšiť alternatívy, ktoré majú rovnakú úroveň bezpečnosti. Pre tieto prípady rozhodovania bolo vytvorené tzv. *Lexikografické pravidlo minimaxima*, alebo tiež *leximinima*. Toto pravidlo rozlišuje alternatívy s rovnakou úrovňou bezpečnosti porovnávaním ich druhých najhorších variantov riešenia. Pokiaľ sú aj druhé najhoršie varianty rovnaké, porovnávajú sa tretie najhoršie varianty atď.

Kritérium minimaxima si zvolí opatrný manažér, pre ktorého je dôležité aj v prípade vyskytnutia najhoršej možnej varianty prvoradý aspoň minimálny prínos. V praxi je použitie tohto pravidla odôvodnené tým, že varianty s najhorším výsledkom majú tendenciu vyskytovať sa najčastejšie. Pravidlá minimaxima a leximinima sa zaraďujú do kategórie extrémne pesimistických rozhodovacích pravidiel. Opačným extrémom je pravidlo maximaxima.

Uplatňovanie pravidla maximaxima je založené na optimistickom postoji rozhodovateľa. Ten preskúma výnosy, alebo pozitíva všetkých alternatív a následne zvolí variant, ktorý maximalizuje užitočnosť alebo výnos. Vo všeobecnosti je však ťažké označiť rozhodovanie metódou maximaxima za racionálne – princíp maximaxima často odráža iba „zbožné želania“ subjektu rozhodovania. Pre tento variant rozhodovania sa teda môže rozhodnúť manažér, ktorý rád riskuje, prípadne si môže dovoliť isté straty, ktoré vyplynú z nesprávneho rozhodnutia.

Laplaceovo-Bayesovo pravidlo, nazývané aj pravidlo nedostatočného dôvodu, si subjekt rozhodovania zvolí vtedy, ak nemá dostatočný dôvod na to, aby niektorý stav okolia považoval za viac pravdepodobný ako iné stavy okolia. Subjekt rozhodovania v tom prípade priradí všetkým stavom okolia rovnakú pravdepodobnosť. Následne sa hodnoty efektov vynásobia pravdepodobnosťou výskytu a je možné zistiť celkový súčet očakávanej hodnoty pre každý variant. Najpriaznivejšia hodnota bude potom predstavovať najvhodnejší variant riešenia. Tento princíp sa používa v prípadoch, keď má subjekt rozhodovania k dispozícii rad alternatív, z ktorých každá je niečím exkluzívna alebo výnimočná. Problémom tohto princípu je jeho extrémna závislosť na presnej špecifikácii stavov okolia.

Ďalším z pravidiel, ktoré môže subjekt rozhodovania v podmienkach neistoty využiť, je Hurwitzovo pravidlo. Subjekt rozhodovania uplatňuje toto pravidlo vtedy, ak chce zmierniť extrémny optimizmus pravidla maximaxima a extrémny pesimizmus pravidla minimaxima. Ide teda o kombináciu pesimistického a optimistického postoja. Miera optimizmu, respektíve pesimizmu sa pri výpočte vyjadruje parametrom $\boldsymbol{\alpha}$, ktorý môže nadobudnúť hodnoty od 0 po

1. Hodnota α=0 vyjadruje extrémny pesimizmus, α=0,5 predstavuje neutrálny postoj subjektu rozhodovania a α=1 predstavuje extrémny optimizmus. Vzťah pre výpočet užitočnosti podľa Hurwitzovho pravidla je nasledovný:

$$U_v = \alpha * D_{ij\max} + (1-\alpha) * D_{ij\min}$$

Najmenší efekt každého variantu (D_{ijmin}) sa vynásobí hodnotou (1-α) a najväčší efekt (D_{ijmax}) sa vynásobí hodnotou α. Zistíme tak súčet hodnôt pre každý variant.

Pri uplatňovaní Savageovho pravidla sa vychádza zo strát, ktoré môžu vzniknúť nevhodným výberom rizikového variantu. Najskôr je potrebné zostaviť maticu strát. Prvky matice sa vypočítajú tak, že v každom stĺpci pôvodnej matice sa odpočíta najpriaznivejšia hodnota v stĺpci. Po zostavení matice sa subjekt rozhodne pre ten variant, ktorým sa minimalizujú maximálne straty.

ROZHODOVANIE V SITUÁCIÁCH S NEZNÁMYMI DÔSLEDKAMI

Vyššie zmienené pravidlá počítali s tým, že pravdepodobnosť výskytu dôsledkov je vyššia ako nula. Subjekt rozhodovania vie, aké varianty riešenia sa mu ponúkajú a vie aj to, že pravdepodobnosť ich výskytu je vyššia ako nula. Vyššia úroveň neistoty nastáva vtedy, ak subjekt rozhodovania nepozná všetky možné dôsledky – teda rozhoduje o variantoch alebo situáciách s neznámymi dôsledkami. Znamená to, že subjekt rozhodovania nevie určiť jeden, prípadne viacero dôsledkov istého variantu napriek tomu, že vie určiť pravdepodobnosť výskytu daného variantu. Charakteristickým znakom týchto variantov je skutočnosť, že subjekt rozhodovania nemá kompletný prehľad o dôsledkoch, ktoré daný variant môže spôsobiť a ktoré by sa mali brať do úvahy pri rozhodovaní o najvhodnejšom variante.

Neznáme dôsledky spôsobujú najväčšie obavy vtedy, ak môžu prerásť do katastrofických následkov. Vysoký stupeň neistoty môže zastaviť ďalšie skúmanie zo strany subjektu rozhodovania, rozpútať jeho neistotu, vnútorné váhanie a nerozhodnosť a v dôsledku toho znížiť jeho kompetentnosť urobiť správne rozhodnutie. Na druhej strane by bolo nerozumné príliš brať do úvahy riziko daného variantu. V istých prípadoch by subjekt rozhodovania, ktorý sa chce správať racionálne, mal neznáme možnosti a dôsledky brať do úvahy, no v iných to nemusí byť potrebné. Kvôli neurčitému charakteru tohto typu neistoty by subjekt rozhodovania nemal očakávať konkrétne a racionálne kritériá rozhodovania v prípadoch, keď sú zanedbateľné. Na určenie závažnosti neznámych možností slúžia tieto aspekty:

1. **Asymetria neistoty:** možnosť, že zavedenie istej akcie vyvolá nežiaducu reakciu. Na druhej strane aj nezavedenie tej istej akcie môže vyvolať tú istú nežiaducu reakciu. Túto asymetriu je potrebné podrobne skúmať, no na druhej strane je samotná asymetria neistoty nedostatočná podmienka na to, aby sme neznámu možnosť alebo dôsledok vyhlásili za nepodstatný.
2. **Novosť/novinky:** neznáme možnosti a dôsledky sú väčšinou spôsobené novými vynálezmi, ktorých všetky možnosti a dôsledky nie sú vopred známe.
3. **Časové a priestorové obmedzenia:** ak majú varianty rozhodovania časové alebo priestorové obmedzenia, potom tieto obmedzenia znižujú mieru neistoty, ktorá sa spája s meraním dôsledkov daných variantov.
4. **Narušenie komplexných, vyvážených systémov:** niektoré komplexné systémy, ako napríklad ekosystémy alebo atmosférické systémy majú istú rovnováhu, ktorú je takmer alebo úplne nemožné obnoviť po výraznejšom narušení. Vďaka nezvrátiteľnosti je preto nekontrolovateľné narušenie alebo interakcia s týmito

systémami zdrojom veľkej miery neistoty. Analogicky sa dá postupovať aj pri rôznych ekonomických systémoch. Narušenie komplexných systémov býva argument pre postupné aplikovanie miernych ekonomických reforiem miesto drastických.

Voľba stratégie je pri závažných problémoch zrejmá – vyhnúť sa možnostiam, ktoré sú spojené s vysokými úrovňami neistoty a môžu viesť k neznámym a nepredvídaným dôsledkom.

NEKONVENČNÉ ROZHODOVACIE TEÓRIE

Laplaceovo-Bayesovo pravidlo, Savageovo pravidlo, Hurwitzovo pravidlo a Waldovo pravidlo sú konvenčnými rozhodovacími teóriami, v ktorých nie je potrebné nijakým spôsobom kvantifikovať samotnú neistotu. Nekonvenčné rozhodovacie teórie využívajú kvantifikovanú neistotu a využívajú sa najmä v prípadoch, kedy je možná kvantifikácia pravdepodobnostnej distribúcie možných stavov okolia. Pravidlá, ktoré boli vytvorené pre rozhodovanie v podmienkach neistoty, využívajú istú formu kvantitatívneho vyjadrenia pravdepodobnosti nastania udalosti. V praxi sa delia na binárne a tzv. multi-hodnotové.

Binárne vyjadrenie delí pravdepodobnostné hodnoty do dvoch skupín – na možné a nemožné hodnoty. V niektorých prípadoch sa možné, respektíve nemožné prípady udávajú v intervaloch – napríklad: *„Pravdepodobnosť, že v tejto oblasti nastane veľké zemetrasenie v najbližších dvadsiatich rokoch je medzi päť a dvadsať percent.“* Binárne vyjadrenia využívali Daniel Ellsberg a Isaac Levi.

Multi-hodnotové vyjadrenia pravdepodobnosti sa najčastejšie vyskytujú vo forme funkcie, ktorá priraďuje každej možnej udalosti pravdepodobnostnú hodnotu od 0 po 1. Táto hodnota potom predstavuje stupeň pravdepodobnosti výskytu každej udalosti. Táto pravdepodobnosť, nazývaná aj druhoradá, je považovaná za subjektívnu, vzhľadom na momentálnu informovanosť subjektu rozhodovania.
Neistota vyjadrená aproximovanou pravdepodobnosťou má podobu koeficientu, ktorý môže nadobudnúť hodnoty od 0 po 1 a subjektu rozhodovania poskytuje istú predstavu o charaktere neistoty.
Epistemickou spoľahlivosťou sa vo svojich prácach zaoberali Peter Gärderfors a Nils Eric Sahlin, ktorí každej pravdepodobnosti priradili parameter ρ v intervale od 0 po 1, ktorý reprezentuje epistemickú spoľahlivosť skúmanej pravdepodobnosti.

ELLSBERGOV INDEX A LEVIHO LEXIKOGRAFICKÝ TEST

Daniel Ellsberg navrhol skombinovať pravidlo minimaxima s optimisticko-pesimistickým indexom. Výsledkom návrhu bol Ellsbergov index:

$$\rho * extx + (1-\rho) * \min x$$

Parameter *estX* predstavuje očakávaný výnos, parameter *minX* predstavuje minimálny možný výnos, ρ je index s hodnotami od 0 po 1 a určuje mieru optimizmu, respektíve pesimizmu subjektu rozhodovania.

Issac Levi vo svojej teórii predpokladá, že máme predpokladanú sadu pravdepodobnostných distribúcii a predpokladanú sadu užitočností. Pod týmito podmienkami navrhuje sériu troch lexikograficky orientovaných testov na efektívne rozhodovanie v podmienkach neistoty. Tieto

testy môžeme považovať za tri po sebe nasledujúce filtre. Možnosti, ktoré neprejdú prvým testom už nie sú zaraďované do ďalších testov atď.
Prvý z testov je nazývaný *E-prijateľnosť* – ktorý hovorí, že možnosť je „E-prijateľná“ iba vtedy, ak existuje predpokladaná pravdepodobnosť a predpokladaná užitočnosť, a kombinácia týchto vytvorí najlepšiu možnosť zo všetkých možných kombinácii.
Druhým testom je *P-prijateľnosť* – zo skupiny možností je P-prijateľná práve vtedy, ak je E-prijateľná a je taktiež najlepšia s ohľadom na zachovanie E-prijateľných možností. V prípade, že dve alebo viac možností sú „E-prijateľné“ je možné zvoliť si ľubovoľnú alternatívu s tým, že sa vyčlení priestor na prípadné ďalšie skúmanie možností.
Posledným testom je *S-prijateľnosť*. Možnosť je „S-prijateľná“ práve vtedy, ak je „P-prijateľná“ a zároveň je optimálne bezpečná spomedzi „P-prijateľných“ alternatív. Optimálna bezpečnosť sa približne zhoduje s pravidlom Minimaximálnej očakávanej úžitkovosti.

ZÁVER

V čase krízy je nesmierne dôležité prijímať správne rozhodnutia. Informácie o rozhodovacej situácii, o dôsledkoch rozhodnutia a pravdepodobnosti výskytu týchto dôsledkov, sú zriedka k dispozícii v požadovanom rozsahu a kvalite. Subjekt rozhodovania preto musí využiť niektoré z rozhodovacích pravidiel v podmienkach neistoty. Okrem štandardných pravidiel rozhodovania, ako sú Waldovo pravidlo, Hurwitzovo pravidlo, Savageovo pravidlo a Laplaceovo pravidlo, sa sformovali aj nové pravidlá, ktoré sa snažia kombinovať viaceré pravidlá, alebo pridávajú parametre na lepšiu charakteristiku stavu neistoty. Nové rozhodovacie pravidlá v podmienkach neistoty však neboli jednoznačne prijaté odbornou verejnosťou. Niektorí autori pravidiel rozhodovania kritizovali prácu iných autorov. Napríklad Ellsbergov návrh bol kritizovaný Levim a tiež Gärdenforsom a Sahlinom. Pri rozhodovaní v podmienkach neistoty teda neexistuje jednoznačne najlepšie pravidlo pre rozhodovanie a subjekt rozhodovania by mal pri analýze rozhodovacieho problému použiť viacero pravidiel. Ani jedno z nich totiž nevedie k jednoznačnému výsledku. Voľba pravidiel je závislá od postoja subjektu rozhodovania k riziku a od jeho inklinácie k optimizmu, respektíve pesimizmu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné zdroje

[1] Majdúchová, H. – Neumannová, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2009. 207 s. ISBN 978-80-89393-13-8
[2] Majtán, Š. a kol. 2009. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2009. 320 s. ISBN 978-80-89393-07-7
[3] Neumannová, A. 2007. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 114 s. ISBN 978-80-225-2426-1
[4] Szabo, Ľ. – Jankelová, N. 2007. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 164 s. ISBN 978-80-225-2295-3

Internetové zdroje

[1] Hansson, S. O. 2005. *Decision theory – A brief introduction*. Royal Institute of Stockholm, 2005 [online] http://home.abe.kth.se/~soh/decisiontheory.pdf, citované 23.10.2011
[2] Churchill, G. – Whalen, T. *Decisions Under Uncertainty*. Robinson's College of Business, Georgia State University, Atlanta, GA [online] http://www2.gsu.edu/~dscthw/8350/decis-w.pdf, citované 23.10.2011
[3] Kozine, I. 2004. *Survey of decision-making theories*. RisØ National Laboratory, Denmark, 2004. [online] http://ew.eea.europa.eu/research/drivers/policy/uncertanties-_presentation_metropolis_.pdf/download, citovné 24.10.2011
[4] Reynolds, B. – Schaeffer, B. *Decisions under uncertainty*. [online]
[5] http://www.glue.umd.edu/~sandborn/courses/808S_projects/reynolds.html, citované 24.10.2011

VÝHODY A NEVÝHODY METÓD EVA A CFROI

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE ECONOMIC VALUE ADDED AND CFROI METHODS

Marianna Janisová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ : EVA, CFROI, NOPAT, advantages, disadvantages, ROI

JEL Klasifikácia: M29

ABSTRACT

Enterprises, in their effort to reach the maximum profits and to satisfy investors, try to find new ways of achieving it. However it is important first to find out, in which state the enterprise is. It is necessary to determine its performance, based on which the managers can decide about further steps, which have to be made, to fulfill the requirements of investors. There are many methods of enterprise performance determination. The economic added value together with CFROI belong to these methods. Managers who try to find out the financial performance of an enterprise can choose from among different methods. Determination of advantages and disadvantages of each method are necessary for better decision making. The manager can make a better decision of the method he selects based on these information.

ÚVOD

Podniky a investori chcú priebežne vedieť, v akom stave sa daný podnik nachádza. Chcú vedieť, či firma prosperuje, či má stabilné finančné zázemie ako aj či sa peniaze investorov zhodnocujú v želanej podobe. Podnik by mal preto priebežne zisťovať, v akej finančnej situácií sa nachádza a aká je jeho výkonnosť. Na účely zistenia finančnej výkonnosti boli zostavené rôzne ukazovatele, medzi ktoré patria ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty ako aj CFROI.

UKAZOVATEĽ EKONOMICKEJ PRIDANEJ HODNOTY

Ukazovateľ ekonomická pridaná hodnota je jedným z množstva ukazovateľov, pomocou ktorého zisťujeme finančnú výkonnosť podnikov. V odbornej literatúre sa uvádza aj v skrátenej forme názvu ako ukazovateľ EVA. Táto metóda bola uvedená do života v roku 2003, kedy ju americká poradenská spoločnosť Stern Stewart & Co. prvýkrát predstavila. Je vyjadrením ekonomického zisku podniku, ktorý vzniká v prípade uhradených bežných nákladov, nákladov cudzieho a vlastného kapitálu. Do veľkej miery je tento ukazovateľ využívaný investormi a veriteľmi daného podniku.

[1] Mgr. Marianna Janisová, marianna161@gmail.com, Meno školiteľa: doc. Ing. Anna Harumová, Phd., Katedra podnikových financií.

VÝPOČET UKAZOVATEĽA EVA

Do základného vzťahu výpočtu ukazovateľa EVA vstupuje čistý prevádzkový zisk navýšený o úroky označovaný ako NOPAT, celkový investovaný kapitál označovaný ako C a WACC, ktoré sú označením priemerných nákladov kapitálu. Hodnota je vyjadrená nasledovne:

$$EVA = NOPAT\text{-}WACC * C$$

kde

$$NOPAT = EBIT * (1- t)$$

Pričom EBIT je označením zisku pred zdanením a odpočítaním úrokov a t je sadzba dane z príjmov. Určenie hodnoty označenej ako WACC je zložitejšia. Na určenie tejto hodnoty je potrebné určiť r_d t.j. náklady na úročený cudzí kapitál (úroková miera), r_e t.j. náklady na vlastný kapitál (určenie pomocou modelu CAPM), úročený cudzí kapitál D a vlastný kapitál E, a následne sa použije vzťah:

$$WACC = r_d * (1- t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

Pre ilustráciu výpočtu je v tabuľke č.1 zobrazená realizácia zjednodušeného príkladu výpočtu EVA.

Tabuľka č. 1: *Zjednodušený príklad výpočtu EVA*

(tis.)

	Výpočet čistého prevádzkového výsledku			Výpočet nákladov na kapitál	
I	Obchodná marža	10		Priemerný vlastný kapitál	30
II	Pridaná hodnota	120		Cena vlastného kapitálu (%)	7
A	Osobné náklady	40	K	**Náklady na vlastný kapitál (30 × 0,07)**	**2,1**
B	Odpisy	15			
C	Dane	7		Priemerná výška cudzieho kapitálu	70
E	**Prevádzkový hospodársky výsledok (I + II - A - B - C)**	**68**		**Náklady na cudzí kapitál**	**8,0**
F	Mimoriadny hospodársky výsledok	-12	L		
G	Ročné náklady na vedu a výskum	9			
H	Odložená daň z príjmu (medziročná zmena)	5			
J	**Čistý prevádzkový výsledok upravený (E + F + G + H)**	**59,4**	M	**Celkové náklady na investovaný kapitál (K + L)**	**10,1**

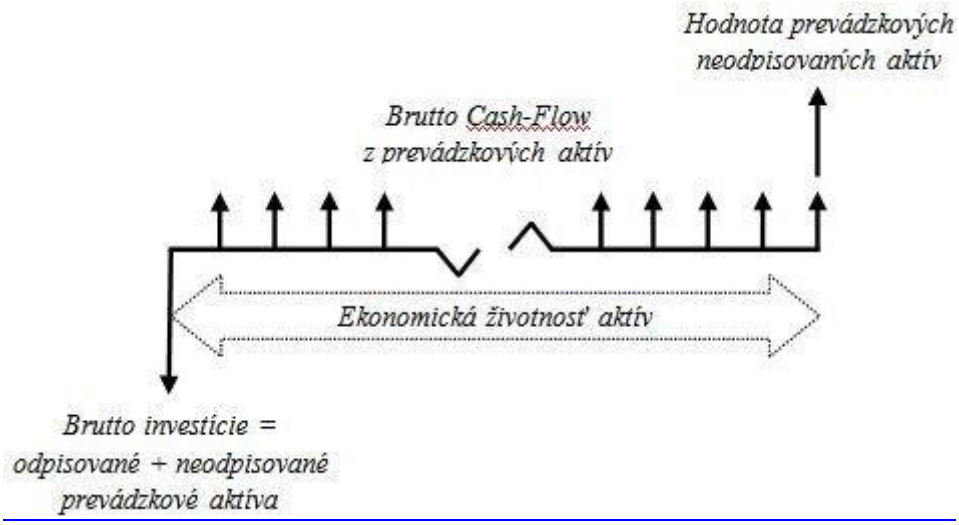
EVA – *Odhad ekonomickej pridanej hodnoty pre modelovú firmu predstavuje 49,3-tisíc* *(J - M)*

Zdroj: ŽILKA,M. 2004. *EVA vyjadruje schopnosť firmy tvoriť novú hodnotu* In *eTrend* [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/eva-vyjadruje-schopnost-firmy-tvorit-novu-hodnotu.html>

UKAZOVATEĽ CFROI

Označenie CFROI je skrátením pojmu Cash Flow výnosnosť z investície. Ide o ukazovateľ merania výkonnosti podniku pre manažérov, ktorí ovplyvňujú a majú tiež zodpovednosť za celú finančnú stránku ich podniku vrátane investícií a ich zhodnotenia ako aj finančnej štruktúry. V prípade ukazovateľa CFROI hovoríme o komplexnej výkonnosti, ktorý zohľadňuje časový faktor. Vyjadrenie v percentách je tiež plusom tohto ukazovateľa. CFROI vychádza z nezávislosti merania tvorby hodnoty na veľkosti aktív podniku. Podstata ukazovateľa CFROI je zobrazená na obrázku č.1.

Obrázok č. 1: *Podstata ukazovateľa CFROI*



Zdroj: MADDEN, B. J.: CFROI valuation: A total system approach to valuing the firm. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002, s. 16.

PRÍKLAD VÝPOČTU UKAZOVATEĽA CFROI[2]

Reálny výpočet ukazovateľa je zložitejší, keďže na výpočet sú potrebné účtovné doklady podniku. Ako demonštratívny príklad uvedieme veľmi zjednodušený model s nasledovnými údajmi, ktoré sú k dispozícii.

Podnik podniká vo výrobe, distribúcií a v predaji potravinárskych výrobkov (úspešný český podnik)

Základná charakteristika:

- aktíva = 1,2 mld. €
- výkony = 900 mil. €

[2] PETULKA, P. *RVF* [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <ppetulka.borec.cz/RVF.doc>

- HV z bežnej činnosti pred zdanením = 140 mil. €

Predpoklady pre približný výpočet CFROI:

- životnosť DHM 10 rokov
- životnosť DHM 5 rokov
- CF v jednotlivých rokoch na úrovni r.2004
- ostatné údaje v priebehu výpočtu

a) *prevádzkový čistý CF*

- predpoklad ~ konštantný ako v r. 2004

Základ výpočtu: HV z bežnej činnosti pred zdanením = 140 mil. €

+ platené úroky 2 mil. €	- finančné výnosy 2,5 mil. €
+ časové rozlíšenie nákl. 15,9 mil. €	- časové rozlíšenie výnosov 0,7 mil. €
+ ostatné prevádzkové nákl. 84,2 mil. €	- ostatné prevádzkové výnosy 19,5 mil. €

Čiastočný súčet: 219,4 mil. €

- odpočítať daň z príjmu (z výsledovky): 71 mil. €
- pripočítať odpisy: 24,9 mil. €

Čistý prevádzkový CF = 173,3 mil. €

b) *kapitálový výdaj*

- obstarávacia cena DHM (odpočítaná z histórie): 500 mil. €
- inflačná úprava pre DHM (2% ročne): +109 mil. €
- obstarávacia cena DNM (odpočítaná z histórie): 30 mil. €
- inflačná úprava pre DNM (2% ročne): 3 mil. €
- ČPK: SA – KZ = 870 – 361 = 509 mil. €

$\sum$ = 1151 mil. €

c) *koncová hodnota majetku*

- pozemky: 16 mil. €
- inflačná úprava (2% ročne): 3,2 mil. €
- ČPK: 509 = 528,2 mil. €

d) *životnosť aktív*

$$WACC = \frac{800}{830} \cdot 0,12 + \frac{30}{830} \cdot 0,06 \cdot 0,7 = 0,116$$

Výpočet CFROI:

Rovnice pre výpočet vnútorného výnosového percenta:

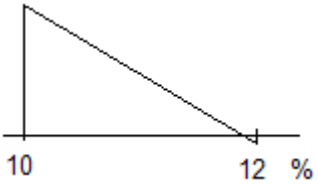
$$1151 = \sum_{i=1}^{10} \frac{173,3}{(1+\text{CFROI})^i} + \frac{528,2}{(1+\text{CFROI})^{10}}$$

Spôsob výpočtu:

Rovnica riešená pre dve hodnoty nákladov kapitálu

- CFROI: - 10% Pri 10% je pravá strana rovnice väčšia ako ľavá
  - 12% Pri 12% je pravá strana rovnice menšia ako ľavá

- graficky určený CFROI



CFROI = 11,9%

Výpočet čistého CFROI:
Cena kapitálu (WACC)
r_e = 12% expertný odhad vo firme podľa rizikovosti podnikania
r_u = 6% skutočné úverové zmluvy
VK = 800 mil. €
CK = 30 mil. €

$$WACC = \frac{800}{830} \cdot 0,12 + \frac{30}{830} \cdot 0,06 \cdot 0,7 = \underline{0,116}$$

Čistý CFROI = 11,9 – 11,6 = 0,3% > 0 aj keď len tesne. Podnik zvyšuje svoju hodnotu.

VÝHODY A NEVÝHODY UKAZOVATEĽA EVA A CFROI

Aby manažér zistil, v akom stave sa podnik nachádza a akú výkonnosť dosahuje, musí použiť správne ukazovatele, ktoré sú najvhodnejšie pre daný typ podniku a situáciu. V tabuľke č. 2 a 3 sú zobrazené výhody a nevýhody dvoch ukazovateľov a to ukazovateľov EVA a CFROI, ktoré môžu byť jednou z alternatív pre manažéra na určenie výkonnosti podniku. Výhody a nevýhody sú zosumarizované tak, aby každý človek mal veľmi dobrý prehľad a ľahko sa orientoval vo výhodách a nevýhodách jednotlivých ukazovateľov.

Tabuľka č. 2: *Výhody a nevýhody ukazovateľa EVA*

Výhody ukazovateľa EVA:	- Spojenie výsledkov hospodárenia s rizikom, na základe čoho je dosiahnutý výsledok tohto ukazovateľa - Berie do úvahy riziko - Zohľadnenie požiadaviek investorov na kapitálovom trhu - Na svoju realizáciu potrebuje finančné výkazy, ktoré sú všeobecne dostupné - Ukazuje hodnotu podľa toho, ktorý kapitál bol použitý - Efektívna metóda na komunikáciu s investormi - Umožňuje poskytovať ekonomické znalosti každému človeku - Transformuje informácie z účtovníctva do ekonomickej podoby, ktorá je zrozumiteľná aj pre nefinančných manažérov - Je užitočná pri hodnotení čistej súčasnej hodnoty projektov kapitálového rozpočtu, ktorý je v rozpore s IRR
Nevýhody ukazovateľa EVA:	- Metóda nie je univerzálna - Zlá použiteľnosť pre niektoré podniky - Využiteľnosť pre podniky s vysokou citlivosťou na disponibilnosť kapitálu - Použitie neúčtovných úprav - Tento ukazovateľ je ovplyvnený veľkosťou podniku - Absolútny ukazovateľ - Účtovné výkazy často môžu skresliť výsledky

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 3: *Výhody a nevýhody ukazovateľa CFROI*

Výhody ukazovateľa CFROI:	- Podniky s odlišným zložením aktív sa môžu porovnávať - Môžu sa porovnávať podniky s medzinárodnými spoločnosťami. - Porovnávanie podnikov sa môže realizovať aj z časového hľadiska - Výpočet je tvorený na základe schopnosti podniku vytvárať cash flow- využitie aj pre účely investorov - Nepracuje sa len s účtovným ziskom, ale s peňažnými tokmi - Pomocou tejto metódy vieme určiť dobu, kedy je tvorený peňažný tok- a to na základe životnosti aktív - Očistenie od inflácie - Spoľahlivosť odhadu, čo sa týka budúcich investícii - Lepšia flexibilita a univerzálnosť oproti ukazovateľu EVA
Nevýhody ukazovateľa CFROI:	- Nemožosť určiť, ako projekty podniku ovplyvňujú tvorbu hodnoty- malé projekty, ktoré majú veľmi veľkú výnosnosť vs. veľké projekty s malou výkonnosťou a prínosom pre podnik. - Vstupné hodnoty musia prejsť náročnou úpravou - Nepresnosť pri aproximovaní inflácie - Využitie hlavne len na rozhodovanie o rozdelení zdrojov - Zlá aplikácia pri nečakaných výkyvoch peňažných tokov počas životnosti dlhodobého majetku

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Podniky v snahe zistiť výkonnosť podniku používajú rôzne finančné ukazovatele. Jednými z ukazovateľov sú EVA a CFROI. Tieto ukazovatele majú všestranné využitie. Manažér zisťujúci stav podniku môže siahnuť po ukazovateli EVA ako aj CFROI, no mal by zvážiť všetky klady a zápory jednotlivých ukazovateľov. Či ide o ukazovateľ EVA alebo CFROI, nemôžeme presne povedať a paušalizovať, ktorý ukazovateľ je lepší a vhodnejší, nakoľko obidva ukazovatele prejavili aj veľa kladov no aj veľa záporov, ktoré boli špecifické. Závisí od štruktúry a povahy podniku, aby bolo jednoznačne možné určiť, ktorý z ukazovateľov je výhodnejší a presnejší. Preto pri hodnotení výkonnosti podniku by mal najskôr manažér zvážiť, o akú firmu ide a aké má podmienky. Následne by mal pozrieť výhody a nevýhody každého ukazovateľa a až tak pristúpiť k aplikácií.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

[1] HARUMOVÁ, A. a kol.. *Stanovenie hodnoty majetku : hlavné aspekty ekonomickej znaleckej a expertnej činnosti*. Bratislava : Iura Edition, [2008].

[2] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy.* Praha: GRADA Publishing, 2002. 215 s

[3] MADDEN, B. J.: *CFROI valuation: A total system approach to valuing the firm*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002, s. 16.

[4] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: EKOPRESS, 2001. 70 s
[5] VLACHYNSKÝ, K. a kolektív, 2002. *Podnikové financie.* Bratislava: Súvaha, spol. s. r. o, 2002. 508 s. ISBN 80-88727-48-0.

[6] BARTULEC,T. 2011. *Matematické modelování výkonnosti podniku užitím neurónových sítí v maple :*diplomová práca. Vysoké učení technické v Brne: Fakulta podnikatelská ústav managementu. 2011. 91s. [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=35315>

[7] *Controlling*. 2006. [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2006/BK_Cn/um/Controlling_komb_st2.txt>

[8] *Economic Value Added(EVA) Approach - Features, Advantages*. [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://layman-blog.blogspot.com/2011/05/economic-value-addedeva-approach.html>

[9] ERASMUS,P., LAMBRECHTS,I. 2006 *EVA and CFROI: A comparative analysis* [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5465/is_200601/ai_n21402992/?tag=content;col1>

[10] HARPER,D. *EVA: Introduction* [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://www.investopedia.com/university/EVA/#axzz1cLqcGsEC>

[11] *Management a marketing: Výhody CFROI* [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/11/vhody-cfroi.html>

[12] PETULKA, P. *RVF* [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <ppetulka.borec.cz/RVF.doc>

[13] RAGO,M. 2008. *Economic value added* záverečná práca: Liberty university. 2008. 29s.[online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=honors&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.com%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Deconomic%2520value%2520added%2520disadvantages%26source%3Dweb%26cd%3D2%26sqi%3D2%26ved%3D0CCEQFjAB%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fdigitalcommons.liberty.edu%252Fcgi%252Fviewcontent.cgi%253Farticle%253D1031%2526context%253Dhonors%26ei%3DxamuTp-

EMMzP4QTomISBDw%26usg%3DAFQjCNEAXs2PLnTEOu2eo6ghLOpLZ_SOpw%26sig2%3DKomDlEKcwMrQImEVMrovWA#search=%22economic%20value%20added%20disadvantages%22>

[14] RUCKÁ,G. 2006. *Hodnocení ekonomické výkonnosti podniku prostrednictvím moderních metod finanční analýzy*: diplomová práca. Masarykova univerzita: Ekonomicko-správní fakulta.2006. 71s. [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://is.muni.cz/th/62679/esf_m/Diplomova_prace_-_62679_Gabriela_Rucka.txt>

[15] STAPF,F. 2011. *Cash Flow Return on Investment (CFROI)* [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://wiki.sdn.sap.com/wiki/display/KPI/Cash+Flow+Return+on+Investment+(CFROI)>

[16] ŽILKA,M. 2004. *EVA vyjadruje schopnosť firmy tvoriť novú hodnotu* In *eTrend* [online] [cit.1.11.2011] Dostupné na internete <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/eva-vyjadruje-schopnost-firmy-tvorit-novu-hodnotu.html>

PROCES VÝBERU METÓD STANOVENIA HODNOTY A JEHO LEGISLATÍVNA ÚPRAVA

PROCESS OF VALUATION METHOD SELLECTION AND ITS LEGISLATIVE REGULATION

Zuzana Jánošová[1]

KEY WORDS

Valuation standards, valuation principles, valuation methods, process of method sellection.

JEL Klasifikácia: M19

ABSTRACT

Process of valuation method sellection in Slovak republic is not regulated, except for usage of liquidation method. Slovak legislation is focusing mainly on various procedures after the valuation method sellection is made, not on the process of method sellection itself. In the world of business valuation hovewer, choice of proper valuation methods is crucial in defining the required value of business, business interest, asset or financial instrument. As a help for Slovak valuation experts can hovewer serve valuation standards of international valuation associations as e.g. International Valuation Standard Committee (IVSC) as well as foreign best practices published in literature. The article is describing mission and importance of universal valuation standards and then further focuses on the process of valuation method sellection, and the factors that influence this process as well as process of final value correlation.

ÚVOD

Proces výberu metódy stanovenia hodnoty a konsolidácie záverečnej hodnoty v SR nie je priamo regulovaný, s výnimkou použitia likvidačnej metódy v prípade likvidácie a konkurzu podniku. Slovenská legislatíva sa primárne venuje konkrétnym postupom po tom, čo je metóda ohodnocovania znalcom už vybraná. Neusmerňuje však samotný proces výberu metódy ohodnotenia, ktorý ponecháva plne v kompetencii znalca. V znaleckej praxi je však výber správnych metód v ohodnocovaní rozhodujúci pri definovaní hodnoty časti podniku, podniku ako celku, aktíva či finančného nástroja. Tu prichádzajú na pomoc skúsenosti z praxe publikované v zahraničnej odbornej literatúre ako aj medzinárodné štandardy ohodnocovania, ktorých význam a prínos je popísaný v prvej časti tohto príspevku. V ďalších častiach príspevku sú uvedené využívané metódy stanovenia hodnoty predmetného celku

[1] Ing. Zuzana Jánošová, Zuzana.janosova1@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Anna Harumová, PhD., Katedra podnikových financií, Ekonomická univerzita Bratislava.

v SR a v zahraničí ako aj popis procesu konsolidácie záverečnej hodnoty z parciálnych hodnôt vypočítaných rôznymi metódami. V poslednej časti príspevku sú uvedené niektoré hlavné faktory, ktoré okrem účelu ohodnotenia, musí znalec zhodnotiť, aby mohol vybrať vhodné metódy ohodnotenia a zvážiť postup pri stanovení záverečnej hodnoty predmetného celku.

ŠTANDARDY OHODNOCOVANIA

V súčasnosti sa veľa diskutuje o približovaní medzinárodných účtovných pravidiel U.S.GAAP k Medzinárodným štandardom finančného výkazníctva (IFRS). Preto vzniká otázka: Keďže sa účtovné štandardy posúvajú smerom ku konvergencii, budú sa rovnakým smerom posúvať aj štandardy ohodnocovania?

Vo svete do dnešného dňa ešte neexistujú jednotné a univerzálne akceptované medzinárodné štandardy ohodnocovania tak ako neexistujú jednotné medzinárodné účtovné princípy a teda ani jednotná a univerzálne akceptovaná terminológia. Znalci v rôznych krajinách sú združovaní v rôznych znaleckých združeniach, ktoré rôznymi spôsobmi upravujú postupy práce a požadované štandardy kvality znaleckých posudkov. Je však zrejmé, že v budúcnosti vzniknú jednotné štandardy ohodnocovania, ku ktorým sa bude hlásiť čoraz viac znaleckých organizácií. Výsledkom budú jednotne nastavené pravidlá a odporúčané postupy pri stanovovaní hodnoty. Každý postup, ktorý znalec zvolí pri stanovovaní hodnoty predmetného celku, ako aj výsledky svojej práce, si totiž musí obhájiť, v niektorých prípadoch priamo v súdnom pojednávaní, či pred iným nezaujatým znalcom, komisiou či zadávateľom. Nemenej dôležitá je aj nutnosť zabezpečiť porovnateľnosť ocenení vykonávanými znalcami v rôznych krajinách.

Samozrejme, existujú už pravidlá ohodnocovania – znalecké štandardy jednotlivých znaleckých asociácií – lokálnych, národných či dokonca medzinárodných, ktoré však nie sú jednotné a v niektorých podstatných aspektoch sa odlišujú. Niektoré medzinárodné asociácie znalcov už navzájom diskutujú a pracujú na vytvorení jednotných pravidiel a postupov, ktoré by boli akceptovateľné pre všetky znalecké asociácie vo svete.

Rešpektovanie takýchto znaleckých štandardov následne môže znalcovi uľahčiť dodanie kvalitného znaleckého posudku a usmerní ho pri rozhodovaní o postupe pri výbere metód či definovaní štandardu hodnoty, pomôže mu pri dodržaní všetkých formálnych požiadaviek, ktoré sú na znalca kladené, a v neposlednom rade mu pomôže opodstatniť spôsob, akým sa dostal ku konečnej hodnote predmetného celku. Takýto znalecký posudok bude môcť byť porovnaný s iným nezávislým znaleckým posudkom riadiacim sa rovnakými štandardami. Výsledné hodnoty dosiahnuté takýmito nezávislými znalcami by v konečnom dôsledku mali dospieť k podobnému výsledku hodnoty ohodnocovaného celku.

MEDZINÁRODNÉ ZNALECKÉ ŠTANDARDY

Finančná kríza rokov 2007 a 2008 podčiarkla nevyhnutnosť dostupnosti znaleckých štandardov. Potvrdila tiež potrebu vzniku štandardov ohodnocovania finančných nástrojov. Existujúce znalecké štandardy však nie sú prezentované ako pravidlá pre znalcov, ale ako sústava princípov, ktoré by mali byť typické pre kvalitný znalecký výkon. Tieto sú dostupné

a zrozumiteľné pre užívateľov znaleckých posudkov a iných osôb zainteresovaných v ohodnocovaní.

Medzinárodné asociácie združujúce znalcov v rôznych krajinách sveta, ktoré sa riadia spoločnými stanovami majú za cieľ vo verejnom záujme pripravovať a vydávať ohodnocovacie štandardy a podporovať ich medzinárodnú akceptáciu, ako aj harmonizovať štandardy používané v jednotlivých štátoch sveta a identifikovať a zverejňovať prípadné rozdiely v ich znení a pri ich aplikácii. Tieto asociácie ďalej uľahčujú znalcom spoluprácu s inými medzinárodnými organizáciami a znalcami a slúžia ako medzinárodní zástupcovia znaleckých profesijných združení.

Takýmito asociáciami sú napríklad:

- IVSC (International Valuation Standards Committee), ktorá vydáva Medzinárodné ohodnocovacie štandardy IVS, ktorými sa riadia asociácie znalcov z viac ako 50 krajín sveta[2];
- Európska asociácia národných asociácií odhadcov TEGoVA, ktorá vydáva európske ohodnocovacie štandardy EVS, ktorými sa riadi 43 asociácií znalcov z 26 krajín, celkovo cca 120 000 znalcov v Európe[3].

Keďže štandardy IVS sú nasmerované na implementáciu vo svete (a nielen v Európe ako je tomu pri EVS) tieto štandardy musia byť nastavené tak, aby boli implementovateľné aj v podmienkach iných kontinentov. V poslednej dekáde boli IVS implementované či uznané mnohými asociáciami znalcov a zákonodarnými a regulačnými orgánmi vo svete. Medzi členov IVSC patrí napríklad Americká asociácia znalcov (ASA) alebo Znalecký inštitút (The appraisal institute), Kanadský inštitút certifikovaných znalcov (CICBV), Čínska znalecká organizácia, ich adoptovanie sa rozširuje do krajín ako sú Austrália, Nový Zéland, Rumunsko, Turecko, Južná Afrika, Veľká Británia a Írsko. IVS sú nielen implementované profesijnými združeniami, ale častokrát aj vyžadované regulátormi a zákonodárnymi orgánmi. Podporovateľmi IVSC sú napríklad Deloitte Touche Tohmatsu, Duff & Phelps, Ernst & Young, Grant Thornton, KPMG a ďalší veľkí hráči vo svete znalectva a účtovníctva. V roku 2006 sa IVSC a Americký Znalecký Ústav (The Appraisal Foundation) zaviazali k spolupráci, ktorej cieľom má byť konvergencia Jednotných štandardov profesionálnej znaleckej praxe USPAP platných v USA a IVS. Najnovšie schválené štandardy ohodnocovania IVS publikované IVSC 19.7.2011 budú v platnosti od Januára 2012[4].

IVSC je tvorca štandardov. Jednako však adoptovanie IVS nie je povinné, vyžaduje sa iba v prípadoch, keď:

- Znalec pripravuje znalecký posudok, ktorý sa využije v medzinárodnej jurisdikcii, ktorá vyžaduje použitie IVS;
- Znalec je súčasťou znaleckej organizácie, ktorá adoptovala IVS;
- Klient/zadávateľ vyžaduje, aby sa pri výkone ohodnocovania postupovalo podľa IVS.

---

[2] IVSC (International Valuation standard committee). Dostupné online: http://www.ivsc.org/members/index.html

[3] TEGoVA (**The European Group of Valuers' Associations).**Dostupné online: http://www.tegova.org/en/

[4] IVSC (International Valuation standard committee). http://www.ivsc.org/news/nr/2011/nr110719.html

ZNALECKÉ ŠTANDARDY V SR

Slovenská Komora Znalcov (SKZ) v Slovenskej je členom International Valuation Standards Committee (IVSC) v Londýne. Na základe povolenia IVSC preložila a vydala aj Medzinárodné ohodnocovacie štandardy (IVS – International Valuation Standards) v decembri 2004.

Znalecké postupy a metódy v SR upravuje okrem iných hlavne Vyhláška o stanovení všeobecnej hodnoty majetku. Táto vyhláška má spolu 16 príloh, ktoré zahŕňajú metódy stanovenia hodnoty majetku. Vyhláška obsahuje možnosť použitia aj iných metód, než sú uvedené v tejto vyhláške. Znalec teda môže pri stanovení hodnoty majetku vychádzať aj z iných zaužívaných postupov ohodnocovania uvedených v odbornej literatúre.

Princípy stanovenia hodnoty sú podľa slovenskej legislatívy aj podľa medzinárodných a európskych štandardov rovnaké, pričom najviac sa uplatňujú výnosové princípy. V tabuľke č. 1 je znázornené porovnanie slovenských a medzinárodných právnych predpisov, týkajúce sa hlavne implementácie metód a princípov pri stanovovaní hodnoty.

Tabuľka č. 1.: Porovnanie slovenských a medzinárodných právnych predpisov[5]

	Slovenské predpisy	**IVS (IVSC)**	**EVS (TEGoVA)**
Metódy	• Majetková • Podnikateľská • Kombinovaná • Likvidačná • Porovnávacia	• nie sú definované, len ako princípy	Výnosové: • investičná metóda, metóda čistej súčasnej hodnoty • metóda priameho porovnania
Princípy	• Majetkový • Výnosový • Likvidačný • Porovnávací	• Majetkový • Výnosový • Princípy ohodnocovania na základe trhu	• Nie sú definované, v podstate ide o výnosové princípy

Zdroj: A. Harumová a kol. Stanovenie hodnoty majetku: hlavné aspekty ekonomickej, znaleckej a expertnej činnosti

[5] HARUMOVÁ A. a kol. Stanovenie hodnoty majetku: hlavné aspekty ekonomickej znaleckej a expertnej činnosti. Prvé vydanie. 2009. Iura Edition Bratislava. ISBN 978-80-8078-224-5

METÓDY OHODNOCOVANIA V SR A V ZAHRANIČÍ A PROCES KONSOLIDÁCIE ZÁVEREČNEJ HODNOTY

V SR môže znalec pri stanovení hodnoty majetku vychádzať aj z iných, nie len legislatívou stanovených, postupov ohodnocovania uvedených v odbornej literatúre. Výber použitých metód však musí znalec vo svojom posudku jednoznačne zdôvodniť. Základné metódy a postupy stanovenia všeobecnej hodnoty majetku v SR sú nasledovné:

a) **Majetková metóda:** odhad trhovej hodnoty podniku alebo jeho častí súčtom všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku podniku znížených o všeobecnú hodnotu cudzích zdrojov ku dňu ohodnotenia;
b) **Podnikateľská metóda:** odhad všeobecnej hodnoty podniku alebo jeho častí kapitalizáciou odčerpateľných zdrojov za hodnotené časové obdobie podnikania;
c) **Likvidačná metóda**: stanoví všeobecnú hodnotu podniku a časti podniku pri zrušení právnickej osoby, ktoré je spojené s likvidáciou, ako súčet všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku znížených o všeobecnú hodnotu cudzích zdrojov a nákladov na likvidáciu; alebo pri skončení činnosti podnikateľa konkurzom ako súčet všeobecných hodnôt zložiek majetku podniku objektivizovaný koeficientom speňažiteľnosti ku dňu ohodnotenia.
d) **Kombinovaná metóda (korigovaná výnosová metóda)**: odstraňuje určité nedostatky majetkovej metódy – predovšetkým rozdielny význam jej použitia v rôznych odvetviach. Nemôže sa použiť na účely zistenia primeranej hodnoty protiplnenia (squeeze out). Medzinárodné štandardy túto metódu neumožňujú využívať. Stanovuje všeobecnú hodnotu podniku tak že priemeruje hodnoty podniku stanovené majetkovou a podnikateľskou metódou určitým spôsobom.
e) **Porovnávacia metóda**: stanoví všeobecnú hodnotu podniku na základe porovnania so vzorovými, t.j. porovnateľnými podnikmi.

Výber metódy znalca usmerňuje priamo vyhláška iba v prípade:

- Skončenia podnikateľskej činnosti konkurzom;
- Skončenia podnikateľskej činnosti likvidáciou.

V ostatných prípadoch je výber vhodnej metódy v kompetencii znalca. Vzhľadom na rozsah právnych úkonov a ich špecifickosť možno teda len odporučiť výber vhodnej metódy. Vyhláška totiž neusmerňuje, ako má postupovať znalec v procese výberu metód pri ohodnocovaní. Popisuje len, ako má znalec postupovať, ak už si danú metódu zvolil. Toto je jeden z aspektov ohodnocovania, ktoré podľa nás legislatíva SR neusmerňuje dostatočne.

Medzi základné princípy, ktoré priamo vplývajú na výber relevantných metód ohodnocovania podniku, **podľa Medzinárodných ohodnocovacích štandardov** patria[6]:

a) **Majetkový princíp:** Vychádza zo substančného princípu, podľa ktorého aktíva nemajú vyššiu hodnotu, než je suma, ktorú by bolo potrebné vynaložiť na náhrady všetkých ich súčastí. Medzinárodné štandardy idú v usmerňovaní znalca pri použití majetkového princípu do väčšieho detailu. Podľa IVS **Majetkový princíp** nemôže byť aplikovaný individuálne, okrem prípadov stanovenia hodnoty start-up (iniciačnej fázy)

[6] Medzinárodné ohodnocovacie štandardy. IVSC. Metodické usmernenia IVS Framework. 2011. Londýn

spoločností, resp. nových spoločností, v ktorých zisky a/alebo peňažné toky nemôžu byť odhadnuté a existuje adekvátna trhová informácia ohľadom podnikových aktív[7]; Metódy majetkového princípu sú nasledovné:

a. **Majetková metóda (Net asset value method):** stanovuje hodnotu podniku súčtom hodnôt jednotlivých zložiek majetku znížených o hodnotu cudzích zdrojov;
b. **Metóda nadbytočných príjmov (Excess earnings method)[8]:** túto metódu neusmerňujú štandardy IVS, ale štandardy iných národných asociácií – napr. Americká asociácia odhadcov a.i. a uvádzame ju tu pre zaujímavosť; znalec odhadne hodnotu hmotných aktív ako aj očakávané výnosy, vygenerované z týchto hmotných aktív. Od celkovej výnosnosti podniku odčíta očakávanú výnosnosť hmotných aktív – ak je výsledkom kladný zostatok – je to nadbytočný výnos, ktorý je výsledkom výnosovosti nehmotných aktív. Táto hodnota sa potom pripočíta k hodnote hmotných aktív, čím sa stanoví celková hodnota podniku.

b) **Výnosový princíp:** stanovuje hodnotu podniku, vlastníckeho podielu v podniku alebo cenného papiera na základe výpočtu súčasnej hodnoty budúcich prínosov. Metódy, ktoré sú v rámci výnosového princípu používané sú:

a. **Metóda kapitalizácie výnosov (Direct capitalisation method):** reprezentatívna úroveň výnosov sa vydelí mierou kapitalizácie alebo, naopak vynásobí sa výnosovým násobiteľom, čím dochádza k transformácii sumy výnosov na hodnotu.
b. **Metóda diskontovaných peňažných tokov (Discounted cash flow method):** očakávané peňažné príjmy sa transformujú na hodnotu použitím diskontnej sadzby a to prevedením na súčasnú hodnotu**.**

c) **Princíp ohodnocovania na základe trhu:** hodnotu stanovuje na základe porovnanie subjektu ohodnocovania s podobnými podnikmi, resp. predmetmi ohodnocovania, ktoré boli nedávno predané na trhu

a. **Metóda porovnateľných transakcií (Guideline Public Transactions Method):** stanovenie hodnoty podniku odvodené z cien transakcií porovnateľných podnikov na akvizičnom trhu;
b. **Transakčná metóda (Transactions method):** stanovenie hodnoty na základe predchádzajúcich transakcií týkajúcich sa vlastníctva predmetného podniku;
c. **Metóda porovnateľných podnikov (Guideline Public Company Method):** stanovenie hodnoty odvodené z cien akcií porovnateľných verejne obchodovateľných podnikov.

Záverečná indikácia hodnoty podľa štandardov musí vychádzať z určenia hodnoty stanovenej na základe použitých metód ohodnocovania, pričom:

- Výber a miera uplatnenia jednotlivých princípov, metód a postupov závisí od úsudku znalca,

---

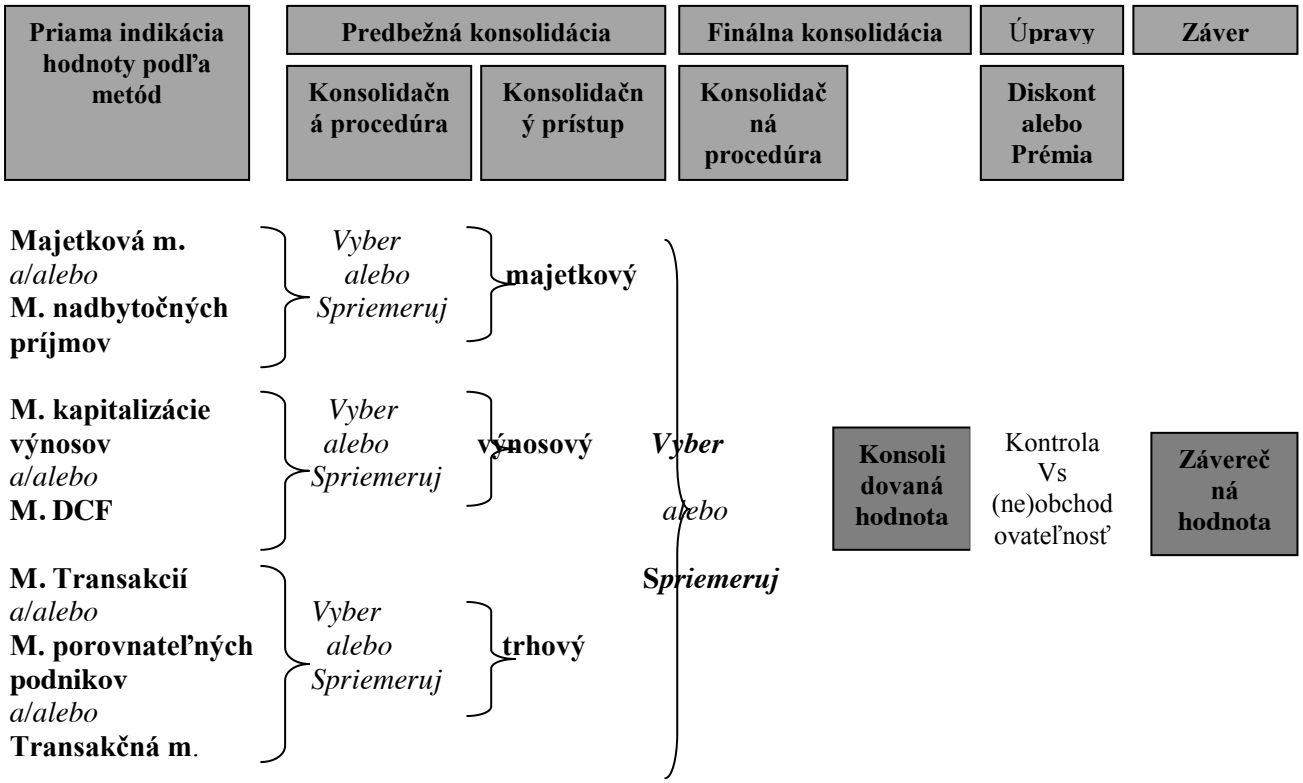
[7] Medzinárodné ohodnocovacie štandardy. IVSC. Metodické usmernenia IVS Framework. 2011. Londýn

[8] Wikipedia. The business valuation. Dostupné online: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_valuation

- Pri stanovení relatívnej váhy čiastkových výsledkov uvádzajúcich výšku hodnoty musí znalec uplatniť vlastný úsudok. Znalec by mal poskytnúť logické zdôvodnenie a vysvetliť oprávnenosť použitých metód ohodnocovania a spôsobu akým boli pri vyvodení záverečnej hodnoty priradené jednotlivým metódam relatívne váhy.

Z uvedeného vyplýva, že znalci, pracujúci podľa medzinárodných štandardov sú podporovaní v tom, aby pri stanovení hodnoty ak je to možné, použili viac než jednu metódu stanovenia hodnoty, a aby po získaní parciálnych výsledkov, tieto konsolidovali do záverečnej hodnoty. Z toho jednoznačne vyplýva, že hodnoty vypočítané rôznymi metódami sa samozrejme budú odlišovať a neočakáva sa ich zhoda. Je to dané rôznymi predpokladmi, z ktorých jednotlivé metódy vychádzajú. Konsolidáciu parciálnych hodnôt do výslednej záverečnej hodnoty ponechávajú štandardy na zváženie znalca – je teda na jeho úsudku, aké váhy parciálnym výsledkom priradí, musí ich však vedieť zdôvodniť. Takisto môže konsolidovanú hodnotu upravovať ďalej prostredníctvom prémií a diskontov vyplývajúcich z ohodnocovania kontrolného resp. nekontrolného podielu, či celku ktorý je alebo nie je obchodovateľný. Takýto proces konsolidácie hodnoty Vyhláška o stanovení hodnoty majetku v SR neusmerňuje, hoci mnohé národné asociácie v zahraničí už túto praktiku adoptovali. Proces konsolidácie záverečnej hodnoty je zobrazený na nasledujúcom obrázku č. 1.

Obrázok č. 1: Proces konsolidácie parciálnych hodnôt na záverečnú hodnotu[9]



[9] HOOD, L.P.; LEE, T.R.. 2011. A Reviewer´s handbook to business valuation: practical guidance to the use and abuse of a business appraisal. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. ISBN 978-0-470-60340-6

Medzinárodné štandardy ďalej hovoria aj o ďalších aspektoch ohodnocovania, o ktorých sa znalecká legislatíva v SR nezmieňuje, pre nedostatok priestoru tu však tieto rozdiely nebudeme ďalej rozpracovávať. Pre celistvosť diskusie ohľadom usmernení znalca pri výbere metód ohodnocovania, sa ďalej budeme venovať ďalším faktorom, ktoré vplývajú na rozhodnutie znalca o výbere metód ohodnocovania, aj keď ich legislatíva nie vždy pomenúva priamo. Zohľadnenie týchto faktorov, môže znalcovi napomôcť v korektnom výbere metód, ktoré sú relevantné pre stanovenie hodnoty predmetného celku.

FAKTORY, KTORÉ VPLÝVAJÚ NA ROZHODNUTIE ZNALCA PRI VÝBERE METÓDY OHODNOCOVANIA MAJETKU PODNIKU

Výber vhodných metód stanovenia hodnoty majetku, majetkového podielu, cenného papiera či nehmotného aktíva je proces v ktorom treba zvážiť ďalšie skutočnosti a faktory. Je ich veľa a tu spomenieme len tie najdôležitejšie z nich:

- **Právny úkon (účel znaleckého posudku)**
- **Úloha znalca, znaleckej organizácie, ktorú stanovil žiadateľ znaleckého posudku a ktorá vyplýva z právneho úkonu**
- **Kvalitatívna a obsahová úroveň podkladov nevyhnutných na znalecké posúdenie**
- **Odvetvie a charakter ohodnocovaného podniku**
    - **Obchodný a podnikový model** – napr. výrobné, logistické, služieb a pod majú odlišné hodnotové drivre ako aj odlišnú infraštruktúru. Niektoré z použitých metód môžu byť teda vhodnejšie než iné;
    - **Podiel aktív na celkovom majetku podniku**. Výrobné podniky sú kapitálovo náročnejšie než podniky, zaoberajúce sa službami, vypovedacia schopnosť použitej majetkovej metódy pre podniky s vyššou majetkovou náročnosťou bude mať teda väčšiu váhu pri konsolidácii záverečnej hodnoty.
- **Úroveň zrelosti spoločnosti a fáza životného cyklu podniku**
    - **Zrelé spoločnosti so stabilnou výkonnosťou** by mali byť primárne hodnotené inými metódami, než začínajúce spoločnosti či spoločností v konkurze. Preferované sú výnosové metódy, resp. metódy využívajúce trhový princíp;
    - Pre začínajúce spoločnosti, resp. **start-up spoločnosti**, v ktorých zisky a/alebo peňažné toky je nemožné odhadnúť a existuje adekvátna trhová informácia ohľadom podnikových aktív sa vysoká váha vypovedacej schopnosti v konsolidácii prisudzuje majetkovej metóde[10].
- **Pozícia v odvetví alebo ekonomickom cykle**
    - **Spoločnosť ktorá vykazuje periodické cyklenie**, a k dňu ohodnocovania sa nachádza v spodnej časti cyklu, by mala byť ohodnocovaná s väčšou váhou na metódy postavené na majetkovom princípe, hlavne keď je nejasná plánovaná výkonnosť spoločnosti. Výsledok postavený na výnosových metódach, (ktoré indikujú veľmi malú resp. nulovú hodnotu) môže však byť zohľadnený v konsolidácii záverečnej hodnoty. Pomôže tak zapracovať do záverečnej hodnoty možné znalcove obavy týkajúce sa zastarania aktív, potenciálnych problémov

[10] Medzinárodné ohodnocovacie štandardy. IVSC. Metodické usmernenia IVS 200 Businesses and Business interests C13. 2011. Londýn

s nedostatočnou kontrolou (pri ohodnocovaní nekontrolného majetkového podielu) alebo očakávaných strát v budúcnosť.

- **Spoločnosti, ktoré dosahujú výkonnosť na úrovni historických priemerov** a sú očakávané stabilné výnosy aj do budúcnosti môžu byť ohodnotené na základe výnosových alebo trhových metód, ktoré sa zameriavajú na príjmy a cash flow.
- **Spoločnosti, ktoré sa periodicky nachádzajú na vrchole a na dne cyklu** v opakujúcich sa periódach by mali byť ohodnotené použitím diskrétnych projekčných metód, ktoré vyrovnajú cyklické výkyvy do stabilného stavu výkonnosti predmetného podniku a ktoré sú v súlade s historickými výsledkami ako aj výsledkami odvetvovej výkonnosti a očakávaní.
- Mnohé znalecké ohodnotenia si vyžadujú úpravy, ktoré sú viac či menej špekulatívne. Všetky použité metódy totiž využívajú určité druhy úprav. Vo výnosových metódach sú peňažné toky/príjmy do veľkej miery upravované, napr. eliminovanie nezvyčajných peňažných tokov/príjmov. Plánované projekcie budúcej výkonnosti môžu byť z pohľadu historického vývoja a trhových očakávaní viac alebo menej realistické. Trhové metódy sa spoliehajú na priame dôkazy odpozorované z trhu, ktoré často nie sú priamo porovnateľné, alebo sú nepoužiteľné z dôvodu ekonomickej/finančnej krízy. To sa však môže stať osudným pre realistickosť záverečnej hodnoty, **ak sa spoločnosť nachádza v najnižšej či najvyššej fáze cyklu.**

- **Úroveň a štandard hodnoty (definícia hodnoty)**
  - Ak sa ohodnocuje kontrolný majetkový podiel, môže sa znalec prikláňať viac k vyšším úrovniam hodnoty. Naopak ohodnotenie nekontrolného podielu pre znalca znamená prihliadanie skôr k nižším indikáciám hodnôt pri porovnaní jednotlivých výsledkov dosiahnutých rôznymi prístupmi k stanoveniu hodnoty. Cieľom je odzrkadliť fakt, že nekontrolný vlastník nedisponuje právami k rozhodovaniu v určitých situáciách a nemá možnosti kontroly vlastneného subjektu.
  - Niektoré ohodnotenia sú vykonané pre veľmi špecifický účel s využitím štandardu hodnoty, ktorý je iný ako zvyčajne zaužívaná reálna trhová hodnota (východisková hodnota podľa slovenskej legislatívy). V niektorých prípadoch môže legislatíva nariadiť určité metodológie a postupy a iné vylúčiť. Súdne spory, resp. rozvodové konania, fraudy týkajúce sa cenných papierov, môžu vyžadovať špeciálny spôsob ohodnotenia, ktorý je diktovaný súdmi alebo priamo legislatívou a môže určovať, čo všetko sa vo výpočte hodnoty (ne)môže nachádzať a ktoré aspekty sa nesmú/musia zvážiť.

Znalec by mal v znaleckom posudku jednoznačne vysvetliť, ako sa dopracoval k záverečnej hodnote, o ktoré metódy sa v konsolidácii záverečnej hodnoty priamo opiera, a ktoré len čiastočne zvážil, resp. k nim vôbec neprihliadal.

ZÁVER

Integrácia Slovenskej republiky do Európskej únie, globalizácia svetového hospodárstva spojená s nárastom medzinárodného obchodu vytvárajú tlaky aj na znaleckú prax v SR a vo svete. Znalci musia byť schopní ohodnotiť predmetný celok na určitej kvalitatívnej úrovni, ktorej štandardy určujú medzinárodné znalecké organizácie. Štandardy

sú vytvárané s cieľom zabezpečiť nielen kvalitu, ale aj vzájomnú porovnateľnosť jednotlivých znaleckých posudkov.

Medzinárodne uznávané znalecké štandardy, podobne ako aj overené praktiky zahraničných znalcov môžu čiastočne využívať aj znalci v SR, keďže Vyhláška SR o stanovení hodnoty majetku toto umožňuje. To sa stáva výhodou v prípadoch, kedy legislatíva SR neupravuje niektoré procesy znaleckej praxe, ako napríklad proces výberu metódy ohodnotenia, či konsolidácie záverečnej hodnoty ohodnocovaného celku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Medzinárodné ohodnocovacie štandardy. IVSC. Preložila Slovenská Asociácia Ekonomických Znalcov 2004. Bratislava

[2] Medzinárodné ohodnocovacie štandardy. IVSC. 2011. Londýn.

[3] HOOD, L.P.; LEE, T.R.. 2011. A Reviewer´s handbook to business valuation: practical guidance to the use and abuse of a business appraisal. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. ISBN 978-0-470-60340-6.

[4] HARUMOVÁ A. a kol. Stanovenie hodnoty majetku: hlavné aspekty ekonomickej znaleckej a expertnej činnosti. Prvé vydanie. 2009. Iura Edition Bratislava. ISBN 978-80-8078-224-5

[5] Európske ohodnocovacie štandardy. TEGoVA . 2009. ISBN 978-90-9024138-8

[6] VYHLÁŠKA MS SR č. 492/2004 Z.z. Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky *o stanovení všeobecnej hodnoty majetku*

[7] GUP T. 2009. The Valuation Handbook. Valuation techniques from today´s top practitioners. Wiley publishing. USA

Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave

Spoločná poľnohospodárska politika (SPP)
Common Agricultural Policy – „CAP“

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

Spoločná poľnohospodárska politika (SPP), stropovanie, priame platby, decoupling, agrárna politika, SPPK

JEL Klasifikácia

Q14

ABSTRAKT

The Common Agricultural Policy (CAP) is a system of European Union agricultural subsidies and programmes. It represents 48% of the EU's budget, €49.8 billion in 2006 (up from €48.5 billion in 2005).
The CAP combines a direct subsidy payment for crops and land which may be cultivated with price support mechanisms, including guaranteed minimum prices, import tariffs and quotas on certain goods from outside the EU. Reforms of the system are currently underway reducing import controls and transferring subsidy to land stewardship rather than specific crop production (phased from 2004 to 2012). Detailed implementation of the scheme varies in different member countries of the EU.
Until 1992 the agriculture expenditure of the European Union represented nearly 48% of the EU's budget. By 2013, the share of traditional CAP spending is projected to decrease significantly to 32%, following a decrease in real terms in the current financing period. In contrast, the amounts for the EU's Regional Policy represented 17% of the EU budget in 1988. They will more than double to reach almost 36% in 2013.
The aim of the common agricultural policy (CAP) is to provide farmers with a reasonable standard of living, consumers with quality food at fair prices and to preserve rural heritage. However, there has been considerable criticism of CAP. In my short article I underline slovak approach. It is absolutely inadmissible for Slovakia to support CAP in a form which is beeing proposed these days. The most significant reason is the size of slovak farms in hectares.

Návrh reformy Spoločnej poľnohospodárskej politiky

[2]Európska komisia predstavila v stredu, 12. októbra, návrh reformy Spoločnej poľnohospodárskej politiky (SPP) na roky 2014 až 2020. Z uvedeného návrhu vyplýva, že Slovenská republika by mala v roku 2014 z rozpočtu EÚ získať finančné prostriedky vo výške 386,8 mil. eur. O rok na to by to malo byť 391,9 mil. eur, v roku 2016 potom 397 mil. eur a od roku 2017 by už Slovensko malo ročne dostávať 402,155 mil. eur. 402 mil. eur je maximálny strop pre Slovenskú republiku na všetky druhy priamych platieb, ktorými by v novom rozpočtovom období mali byť základný režim, ekologická platba, podpora pre malých poľnohospodárov a viazaná pomoc. Rozdiely v priamych platbách medzi starými a novými členskými štátmi sa však podľa zverejneného návrhu výrazne neznížia. Výška priamych platieb v krajinách, kde v súčasnosti nedosahujú ani 90 % z priemeru EÚ, by sa mala postupne zvyšovať len o jednu tretinu rozdielu medzi aktuálnou úrovňou a 90 percentami úniového priemeru. Súčasťou návrhu komisie je aj Slovenskom odmietané stropovanie priamych platieb. Podľa návrhu by sa priame platby mali postupne znižovať od sumy 150 tis. eur, a maximálny strop bude ohraničený sumou 300 tis. eur na podnik na rok. Veľké podniky majú lepšie možnosti adaptovať sa na zmeny, lepšie reagovať na reakcie trhu, a preto nepotrebujú až takú veľkú podporu. Európska komisia však podľa jeho slov brala do úvahy rôznu štruktúru poľnohospodárstva na Slovensku, kde veľké podniky zamestnávajú väčší počet ľudí. Do platobného stropu by sa preto nemali počítať výdavky podnikov na mzdy a sociálne odvody za zamestnancov. Na Slovensku sa toto opatrenie dotkne minimálneho počtu podnikov, pričom výška priamych platieb by sa z tohto titulu mala v roku 2014 znížiť len o 0,9%. Návrh EK zavádza aj ekologické platby, ktoré by mali tvoriť až 30 % z celkových prostriedkov z Bruselu. Členské štáty budú musieť taktiež podporovať mladých poľnohospodárov, a to do výšky 2 % z finančných prostriedkov vyčlenených pre poľnohospodárstvo. V súčasnosti sú totiž až dve tretiny roľníkov v EÚ starší ako 55 rokov. Komisia chce teda do agrárneho sektora prilákať viac mladých ľudí, a to aj prostredníctvom tohto druhu pomoci, ktorý bude dostupný pre poľnohospodárov do 40 rokov a len počas prvých piatich rokov od začiatku ich činnosti.

Reforma SPP = tvrdý boj o peniaze

Dá sa povedať, že legislatívne návrhy, ktoré zverejnila Európska komisia, pomerne presne dodržiavajú princípy reformy formulované v predchádzajúcich dokumentoch z dielne EK. Nie sú teda prekvapením. Pokrokom oproti minulosti je snáď to, že EK jednoznačne priznáva potrebu vyrovnať sadzby priamych platieb medzi jednotlivými členskými štátmi, hoci len ako vzdialený cieľ. [3]Aj bývalý minister pôdohospodárstva a europoslanec Peter Baco si myslí, že väčšina myšlienok navrhovanej reformy nie je ničím novým, pretože je známa ešte z obdobia predreformnej analýzy SPP, známej ako Health check (Zdravotná prehliadka). Obaja agrárni experti sa zhodujú tiež v tom, že navrhovaná výška priamych platieb nie je pre Slovensko žiadnou výhrou. „Navrhované riešenie „vyrovnania“ priamych platieb prináša Slovensku len veľmi málo. No keďže celkový finančný rámec SPP sa v nasledujúcom období nemení, ťažko očakávať, že by štáty s nadpriemernými platbami súhlasili s radikálnejším znížením platieb.

[2] http://www.rno.sk/Navrh-SPP-na-roky-2014---2020__s1309x57804.html

[3] Roľnícke noviny; Lettrich Roman (27.10.2011) http://www.rno.sk/archiv-aktualit/Reforma-SPP-=-tvrdy-boj-o-peniaze__s1309x57944.html

Navyše, niektoré štáty - Litva, Lotyšsko, Estónsko a Bulharsko – si výrazne polepšia. Nemyslím si teda, že sa v nasledujúcich kolách rokovania v orgánoch EÚ na tom niečo zmení. Podľa návrhu však máme možnosť, ako jeden z 12 štátov, ktorých priame platby nedosahujú 90 percent z priemeru EÚ-27, presunúť päť percent z prostriedkov určených na Program rozvoja vidieka z EFRV v prospech priamych platieb (čl. 14). Z návrhu EK, žiaľ, jednoznačne vyplýva, že by ani v rokoch 2014 – 2020 nemalo dôjsť k odstráneniu diskriminácie poľnohospodárov z nových členských krajín. V prístupovej zmluve sa pritom jasne hovorí o prechodnom období len do konca roku 2013, kedy sme mali sľúbené vyrovnanie priamych platieb na úroveň priemeru EÚ-15. Návrh EK však hovorí niečo iné. Eurokomisár Dacian Ciolos síce tvrdí, že historický princíp od roku 2014 platiť nebude, naďalej však majú platiť čísla vychádzajúce z tohto nespravodlivého historického princípu. Ak by sme vychádzali z prístupovej zmluvy, tak od roku 2014 by mal náš národný balík 1. piliera predstavovať v prepočte 320 eur/ha, vrátane trhových nástrojov. V žiadnom prípade teda nemôžeme akceptovať to, že pôvodné vyrovnanie priamych platieb na úroveň priemeru EÚ – 15, sa má zmeniť na nižšiu úroveň priemeru EÚ - 27, teda na 266 eur/ha. Podľa P. Baca neobstoja ani argumenty, ktorými sa zdôvodňujú tieto rozdiely v priamych platbách. „Nie je pravda, že máme nižšie pracovné náklady. Mzdy áno, ale aj nižšiu produktivitu práce, takže mzdové náklady nemáme nižšie. Aj rozdiely v cenách v náš prospech nie sú pravda. Stroje či chémiu kupujeme drahšie a agrárne výrobky predávame lacnejšie než poľnohospodári v EÚ-15. Jednoznačne musíme teda požadovať 320 eur/ha pre 1. pilier už od roku 2014, a nie priame platby 214 eur/ha v roku 2018. Zápas o vyrovnanie priamych platieb je pre nás oveľa dôležitejší ako všetky ostatné požiadavky na zmenu agrárnej politiky. Ide totiž až o 170 miliónov eur ročne. Táto suma by umožnilo revitalizovať dlhodobo upadajúce slovenské poľnohospodárstvo," zdôrazňuje bývalý europoslanec. Pre našich poľnohospodárov bolo veľkým strašiakom aj takzvané stropovanie priamych platieb. To sa EK pokúšala zaviesť už pred štyrmi rokmi, v rámci takzvanej zdravotnej prehliadky. Našťastie, ani vtedy a zdá sa, že ani teraz, sa to nakoniec nepodarí. Peter Baco označil predstavený návrh na stropovanie priamych platieb za neškodný. „Odpočítanie sumy osobných výdavkov z platieb podliehajúcich kráteniu (čl. 11) ukončilo stav, v ktorom sa stropovanie vydávalo za strašiaka pre veľké poľnohospodárske podniky. Žiadny poľnohospodársky podnik so živočíšnou výrobou a inou produkciou s vyššou pridanou hodnotou by nemal byť postihnutý krátením základnej platby. Toto opatrenie mohlo oveľa účinnejšie ako definícia aktívneho farmára zabrániť nespravodlivému plytvaniu verejných zdrojov na platby podnikateľom, ktorí nevytvárajú zamestnanosť a vsadili na extenzívnu výrobu. Pokiaľ ide o často prezentovanú výčitku, že návrh nariadenia o priamych platbách nerieši problém diskriminačných súťažných podmienok vytváraných štátnou pomocou, treba si uvedomiť, že to nie je úloha Spoločnej agrárnej politiky, ale inej legislatívy - Smernice Spoločenstva pre štátnu pomoc v poľnohospodárstve a lesníctve. Peter Baco ale pripomína, že napriek tomu nemôžeme obchádzať dôležitosť tejto otázky: „Povedal by som, že riešenie problému rozdielnej štátnej pomoci sa svojou dôležitosťou približuje problému vyrovnania priamych platieb. Nie je predsa možné, aby pri 100-násobných rozdieloch v štátnej pomoci medzi susediacimi štátmi fungovalo férové konkurenčné prostredie. Veď kým u nás dosahuje štátna pomoc len tri eurá na hektár, tak v Rakúsku 170 eur/ha a v Slovinsko takmer 300 eur/ha. Mali by sme teda žiadať doplnenie legislatívnych návrhov o reguláciu štátnej pomoci pre agrárny sektor členských štátov, a to maximálne do výšky priemeru štátov EÚ – 27. Myslím si, že by sme sa v ďalšom legislatívnom procese mali sústrediť v prvom rade na presadzovanie požiadavky zjednotenia priamych platieb a regulácie štátnej pomoci. Nenechajme si nanútiť záujem o presadzovanie zástupných problémov, ako je napríklad aktívny farmár." Podľa P. Baca tu nejde o žobranie poľnohospodárov o vyššie dotácie, ako sa tento problém veľmi často splošťuje, ale ide o to, aby naši konkurenti v EÚ nemali oveľa vyššie podpory a ochranu

oproti našim agropodnikateľom. „V prípade reformy SPP ide o tvrdý biznis, o nekorektné výhody pre agrárnych podnikateľov v jednej časti EÚ oproti druhej. Našim politikom preto treba jasne povedať, že tieto výhody majú agropodnikatelia v tej časti EÚ, kde sa prezidenti, parlamenty, predsedovia vlád a politické strany naplno angažujú pri presadzovaní takýchto výhod pre svojich poľnohospodárov. Žiadajme teda, aby sa aj naše politické strany a politici naplno zasadili za slovenských poľnohospodárov a aby presadili nediskriminujúcu podobu budúcej SPP. V Európskej únii je dosť spravodlivých štátov, s ktorými sa dá v tomto spolupracovať," konštatuje P. Baco. Na druhej strane, podľa riaditeľa Výskumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva Gejza Blaasa možno privítať, že v návrhu nariadenia o priamych platbách sa členským štátom dáva možnosť použiť časť zdrojov (5 percent) na platby viazané na produkciu. „Vychádzajúc zo skúsenosti a potrieb Slovenska, bolo by dobré pokúsiť sa presadiť ešte širšie možnosti pre členské štáty pri využívaní viazaných platieb, za rámec terajšieho návrhu," nabáda G. Blaas. Zároveň ale priznáva, že či už povinné alebo dobrovoľné presuny prostriedkov národnej obálky podporný systém komplikujú, zneprehľadňujú a vytvárajú možnosti na deformáciu súťažných podmienok pre roľníkov z jednotlivých krajín, a to ďalšou diferenciáciou výšky základnej platby na plochu. Podľa vyjadrení ministra pôdohospodárstva Zsolta Simona i predstaviteľov agrárnej samosprávy Slovensku nie je „po chuti" ani návrh na „ozelenenie" priamych platieb, ktorý hovorí o povinnom viazaní 30 percent zdrojov z národnej obálky na splnenie troch podmienok s environmentálnym dosahom.

Dotácie a kľúč prerozdelovania

V prípade, že sa nenájde spravodlivý systém prerozdelenia platieb a tzv. „nové členské krajiny" budú aj naďalej znevýhodnené, môže dôjsť z dôvodu neudržateľnosti takejto situácie vo vzťahu ku konkurencieschopnosti k úpadku poľnohospodárskeho sektoru v „nových členských krajinách". Od vstupu do EÚ sa napríklad na Slovensku neustále znižujú počty hospodárskych zvierat a produkcia rastlinnej výroby sa zameriava relatívne jednostranne – obilniny a olejniny. Je potrebné venovať v rámci reformy zvýšenú pozornosť situácií v poľnohospodárstve v nových členských krajinách, nakoľko aj tu je potrebné zachovať a predovšetkým posilniť poľnohospodárstvo, aby sa tak EÚ ako celok, mohla stať konkurencieschopnejšou, aby bola zabezpečená zamestnanosť na vidieku, štruktúra vidieckych oblastí a predovšetkým potravinová sebestačnosť nielen jednotlivých krajín, ale Európy ako celku. Tá sa stáva čoraz závislejšou od dovozov, čomu je potrebné zabrániť.

Je potrebné celkovo posilniť európske poľnohospodárstvo a nezavádzať v období, keď takmer jedna miliarda ľudí hladuje opatrenia na zníženie produkcie (ak to práve nevyžadujú opatrenia udržania životného prostredia) také reformy, ktoré sú zamerané na zníženie výroby v Európe, pričom Európa dováža tovar, ktorého produkciu reformou znížila, v čoraz väčších množstvách (napr. cukor).

Naopak je potrebné viesť medzinárodné rokovania týkajúce sa poľnohospodárstva a obchodu s oveľa väčším dôrazom na zabezpečenie potravinovej bezpečnosti a všetkých zdravotných, kvalitatívnych, environmentálnych štandardov garantovaných EÚ aj pre dovážané produkty.

Európske poľnohospodárstvo so svojou svetovo veľmi špecifickou štruktúrou si vyžaduje ochranu aj zo strany medzinárodných organizácií, akými sú napr. WTO – prejaviť by sa to malo pri presadzovaní pravidiel voľného obchodu. Je potrebný väčší lobing v tejto oblasti.

Na strane druhej je potrebná najvyššia opatrnosť pri zavádzaní možnosti dobrovoľnej podpory zo strany jednotlivých členských štátov, nakoľko by touto formou mohlo dôjsť k zneužitiu prostriedkov, ktoré by vyústili do opätovnej diskriminácie konkurencieschopnosti krajín so slabšou ekonomikou.

Existujú 3 možné scenáre vývoja poľnohospodárskej budúcnosti EU.

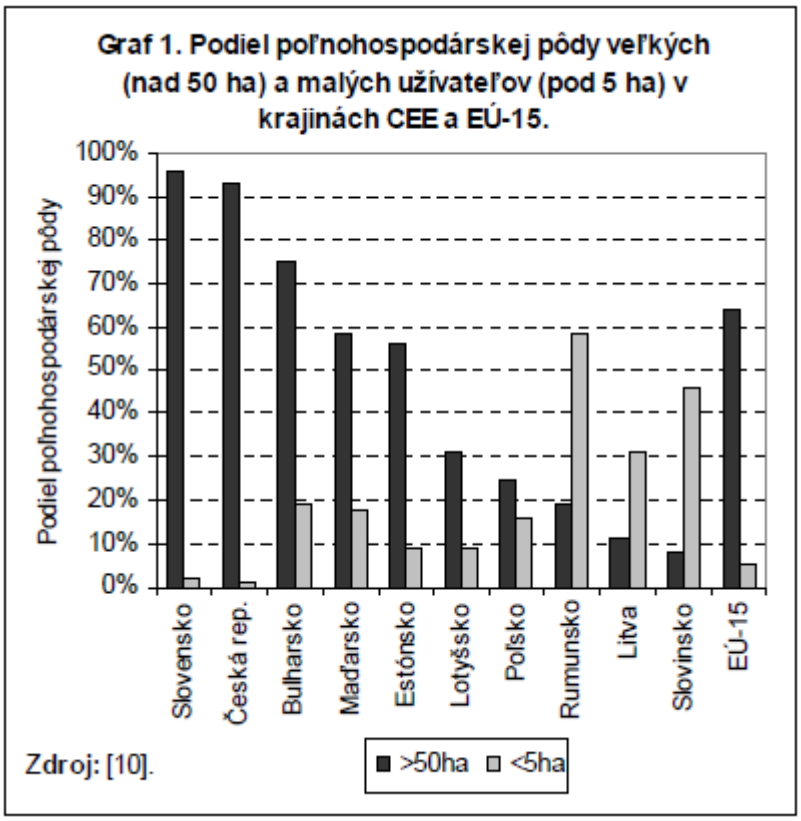
1. scenár : trvalo neudržateľné pokračovanie diskriminačne nastavených kritérií pre staré a nové členské štáty, riziko prijímania reforiem, ktoré európskemu poľnohospodárstvu neprospievajú

2. scenár: riziko trvalo neudržateľného pokračovania diskriminačne nastavených kritérií pre staré a nové členské štáty, riziko, že farmári nebudú mať dostatok prostriedkov na zabezpečenie nových environmentálnych výziev, ohrozenie veľkých fariem – predovšetkým klasickej družstevnej formy v strednej Európe

3. scenár: absolútna strata konkurencieschopnosti európskeho poľnohospodárstva vo svetovom meradle, význam poľnohospodárstva by sa obmedzil iba na „udržiavateľa“ a správcu životného prostredia, zrušenie všetkých trhových opatrení by navyše mohlo spôsobiť obrovské výkyvy trhov a cien

Nemeckí farmári (a s nimi aj politici) údajne nemienia ustúpiť ani o piaď. Trvajú na tom, aby aj po roku 2013 platil terajší systém, v ktorom napríklad český farmár dostane o dve pätiny a slovenský ešte menej, ako ich konkurent zo starších štátov EÚ. "Ich logika je taká, že oni sú väčšími prispievateľmi do rozpočtu, tak si z neho tiež chcú viac vziať." Treba podotknúť, že názor Nemcov už v roku 2013 nebude platiť v plnom rozsahu. Únia chystá nový finančný výhľad na obdobie po roku 2013 a v ňom sa z Českej republiky stane namiesto čistého prijímateľa eurodotácií čistý platiteľ do bruselskej kasy. A poľnohospodárstvo je v nej stále najväčšou položkou.
Únia ročne vyplatí farmárom takmer 50 miliárd eur, čo predstavuje polovicu celého rozpočtu. Medzi jednotlivými krajinami sú navyše veľké rozdiely aj kvôli priamym platbám, ktoré dostanú z národnej kasy. Kým napríklad poľnohospodári z Lotyšska môžu dostať zhruba sto eur na hektár, Gréci za rovnakú výmeru dostanú až 500 eur. Nesúhlas so zavedením stropov pre podpory veľkých poľnohospodárskych podnikov obsahuje tiež spoločná pozícia Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR a Rady poľnohospodárskych samospráv k budúcnosti spoločnej agrárnej politiky EÚ do roku 2020. Okrem ministra pôdohospodárstva Zsolta Simona a predsedu SPPK Milana Semančíka ju podpísali aj predsedovia Zväzu roľníkov a agropodnikateľov Slovenska, Združania vlastníkov pôdy a agropodnikateľov Slovenska a Združenia agropodnikateľov Slovenska.
Slovensko svojim vstupom do EÚ v roku 2004 akceptovalo aj pravidlá podpory poľnohospodárskeho sektora. Znamená to prijatie rovnakých mechanizmov podpory, aké sú platné v EÚ a postupné zvyšovanie príspevkov farmárom z európskeho rozpočtu až do roku 2013. Slovenské poľnohospodárstvo sa však od toho európskeho významne odlišuje. Je podstatne menej produktívne, a to aj napriek vysokej koncentrácií fariem u nás (až 95,1% poľnohospodársky využívanej pôdy obhospodarovanej veľkými farmami). Nielenže je Slovensko veľkosťou fariem na prvom mieste v sledovanom súbore 24 európskych krajín(graf č.1), ale farmy si prenajímajú drvivú väčšinu pôdy, na ktorej hospodária (až 93,5% poľnohospodárskej pôdy nie je vo vlastníctve subjektov, ktoré ju obrábajú). Znamená to, že princípy CAP nie sú navrhnuté pre naše podmienky a vyplácanie jednotnej platby na plochu pri vysokej koncentrácii poľnohospodárskej výroby vedie v SR ku kumulácii 82,96% dotačných peňazí do rúk 8,65% žiadateľov. Problémom je aj nízka cena poľnohospodárskej pôdy), ktorá znamená nízke nájomné) za jej využitie a teda nevýhodné postavenie vlastníkov pôdy (nájomcov) oproti farmárom poberajúcim dotáciu (prenajímateľom). Každoročné zvyšovanie vyplatenej sumy na podporách nie je sprevádzaný adekvátnym vývojom výšky nájomného v nájomných zmluvách) a tým prehlbuje deformácie trhového prostredia v

prospech malej skupiny podnikateľských subjektov (veľkých fariem). Pri zamýšľaní sa nad úpravami poľnohospodárskej politiky u nás by sa malo presadzovať vyplácanie podpory iba menším subjektom, nakoľko v prípade veľkých fariem podkopáva ich konkurencieschopnosť v prípade úplnej liberalizácie trhu. Takisto by sa mali prijať opatrenia, ktoré by zabezpečili podstatne vyšší transfer renty smerom k vlastníkom pôdy.[4]



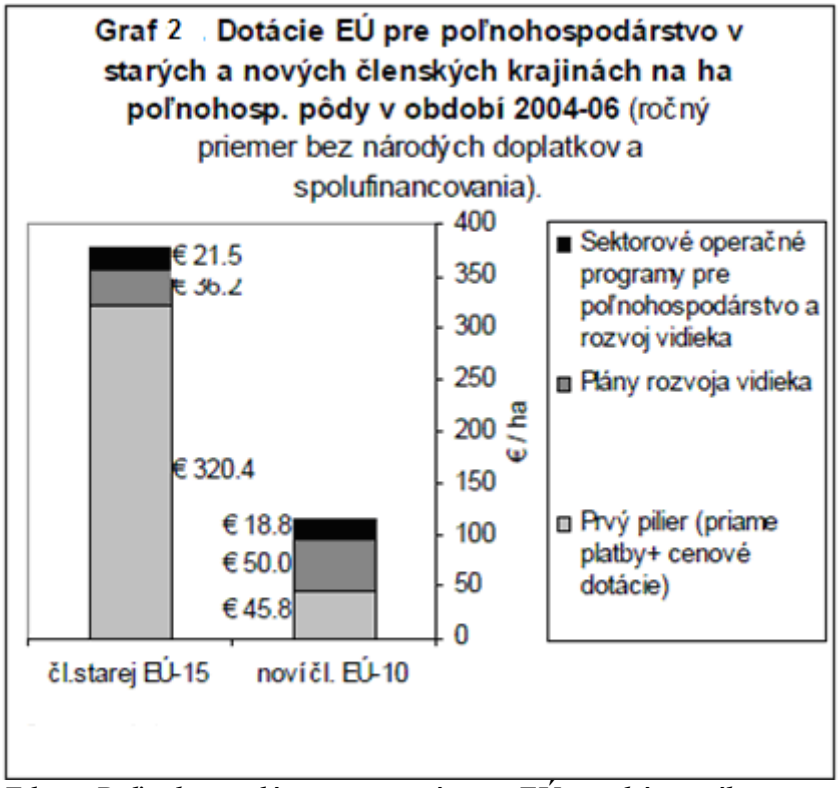
Graf 1.-podiel poľnohospodárskej pôdy veľkých a malých užívateľov v krajinách CEE a EU-15

Prečo dostanú farmári v nových členských krajinách menej peňazí?

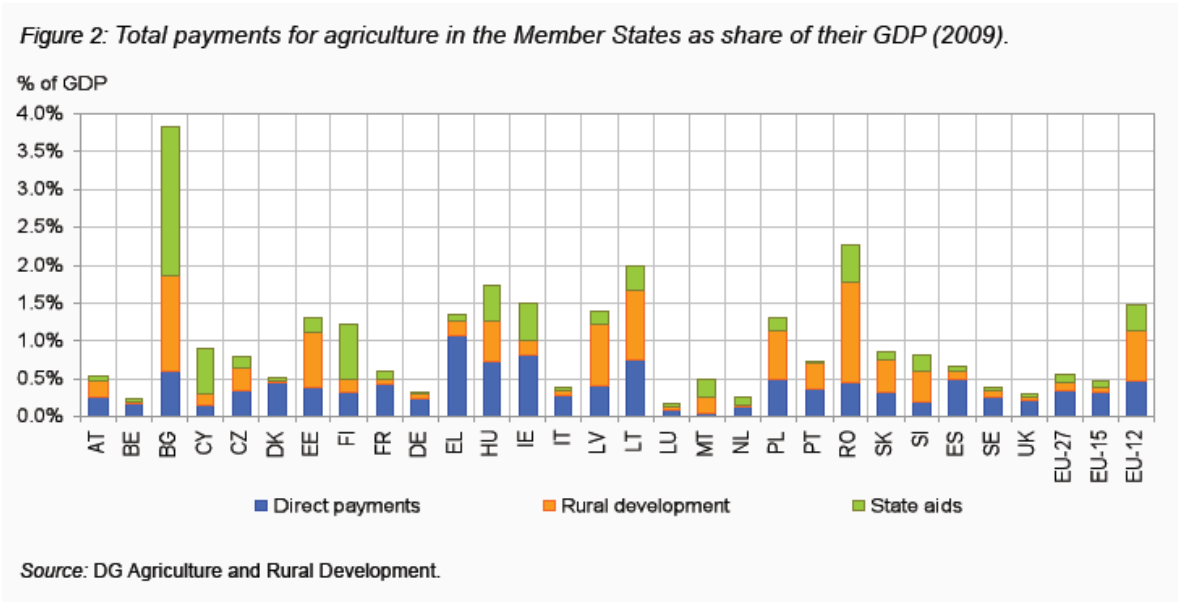
V porovnaní s farmármi EÚ-15 dostanú farmári NMS(nové členské štáty) v prvom pilieri počas prvých troch rokov podstatne menej peňazí na hektár pôdy (graf 2.). Trik pri rozdeľovaní priamych platieb nespočíva v ich pomalom zavádzaní, ale v metóde ich kalkulácie. Pri prepočtoch dotácií na hektár pôdy dostaneme aj pri ich 100 % úrovni v r. 2013 približne len 60% v porovnaní s priemerom platieb v starej EÚ-15. Napriek decouplingu (neviazaní dotácií na množstvo produkcie), boli platby pre NMS preratávané na základe objemov produkcie v minulom období, teda nie na rozlohu farmy, či zamestnanosti na nej. Produktivita je v poľnohospodárskych podnikoch NMS nižšia ako u západných susedov, rovnako aj dotácie. Existujú tu však aj zásadné rozdiely medzi NMS vzájomne, napr.: Slovinsko dostane z prvého piliera 7-krát viac peňazí na hektár pôdy ako Lotyšsko .
Naproti nižším platbám v prvom pilieri, nové členské štáty dostanú mierne viac na hektár pôdy z druhého piliera CAP. Ak však v tomto prípade započítame národné spolufinancovanie, ktoré je v starých členských štátoch vyššie, vyjdú nám opäť vyššie platby na hektár pôdy v

[4] Ján Marušinec, Miroslav Škriečka, ANALÝZA SYSTÉMU PODPORY V PÔDOHOSPODÁRSTVE, Mesa10, Bratislava 2009

štátoch EÚ-15. Kým v NMS sa dopláca približne 1 € na každé 4 € z EÚ, Holandsko dopláca približne 3 € na každé 1 € z EÚ (národné doplatky + štátna pomoc). Naviac, k verejným prostriedkom sa v rozvoji vidieka doplácajú ešte súkromné peniaze. Celkové platby pre poľnohospodárstvo v členských krajinách v pomere k ich HDP (2009) som uviedol na grafe 3. Prečo dostanú nové členské krajiny menej prostriedkov v priamych platbách, keď v predchádzajúcom kole rozširovania dostalo Rakúsko a Švédsko od začiatku 100 %? Jednoznačný dôvod je fakt, že členské štáty EÚ-15 sa po procese rozširovania zdráhajú platiť viac peňazí na CAP a zároveň si chcú zachovať súčasný podiel na dotáciách. Ak by bol rozpočet platieb založený na kritériách ako poľnohospodárska pôda, či počet pracovných síl (ako v prípade druhého piliera) a nie objem produkcie, výška rozpočtu CAP by alebo prudko narástla – alebo by podiel na dotáciách do krajín ako Francúzsko či Nemecko výrazne poklesol. Jedným z oficiálnych dôvodov Európskej komisie nerovného podielu dotácií po vstupe bol taký, že plné dotácie hneď po vstupe by „zabezpečili životaschopnosť“ veľkého počtu malých polosamozásobiteľských farmárov, a tak by sa zabránilo koncentrovaniu poľnohospodárskeho sektora v NMS. V prvých troch rokoch budú dotácie rásť len o 5 % v snahe „urýchliť reštrukturalizáciu“ . Akokoľvek, skutočnosť, že EÚ dovolila NMS národné doplatky do 30 % (nie však z rozpočtu EÚ), hovorí skôr o tom, že finančné dôvody boli prioritné. Napokon, táto nerovnosť dotácií dokumentuje neschopnosť EÚ zásadne transformovať poľnohospodársku politiku ešte pred procesom rozširovania. Napriek tomu, farmári v NMS dostanú vyššie dotácie ako dostávali od svojich vlád pred vstupom do EÚ. Farmári v NMS môžu byť radi, že dostanú aspoň časť európskych peňazí, kým napr. lekári a učitelia – nič. To je možné len preto, že poľnohospodárska politika bola prenesená na celoeurópsku úroveň, kým zdravotníctvo a školstvo ostali národným vládam. Na druhej strane, farmári sa dostanú do silnejšej konkurencie s ich plne dotovanými kolegami zo západnej EÚ a do agrobiznisu v prostredí úplne voľného obchodu.



Zdroj: Poľnohospodárstvo v rozšírenej EÚ: riziká a príležitosti, Publikované Priateľmi Zeme Európa, v spolupráci a s finančnou podporou nadácie Heinrich Böll Foundation a Holandského ministerstva životného prostredia - VROM.



Graf 3: Celkové platby pre poľnohospodárstvo v členských krajinách v pomere k ich HDP (2009)

„Niet pochýb o tom, že zastropovanie je politické, a nie racionálno-odborné reformné opatrenie. Je až neuveriteľné a dôveru v EÚ narušujúce to, ako sa odbočuje od odbornej stránky tohto riešenia. Európska komisia (EK) ako principiálnu zásadu reformy SPP zdôrazňuje to, že najprv mali byť vykonané dôsledné analýzy, ktoré mali poukázať na potrebu zastropovania, na jeho doterajšiu absenciu pre dosahovanie cieľov SPP a pre napredovanie. Nič také však neexistuje. Naopak, celá argumentácia v tomto smere má charakter stredovekej inkvizície. Je to príklad neetického prístupu k politike, čo sa považuje aj za najväčší a zásadný problém krízy súčasného sveta. Ide o trest pre tých podnikateľov, čo sa správajú racionálne, podľa doteraz preferovaných motivačných nástrojov a uznávaných pravidiel, a preto majú úspech, a v konkurencii sú víťazní. Je politicky úbohé nadbiehať „kovoroľníkom“ v niektorých krajinách starej EÚ s niekoľkými hektármi pôdy len preto, že ich počet je väčší ako počet veľkých farmárov - a vo voľbách teda disponujú väčším počtom hlasov. Takéto analýzy, varianty riešenia, prípadové štúdie treba ale od predkladateľov pýtať, a treba trvať na ich verejnom prerokovaní a vyhodnotení aj s odbornými závermi. A to aj napriek tomu, že „vlak sa už dal do pohybu“ uviedol pre Roľnícke noviny P.Baco.

Doterajší prístup a riešenie v tejto otázke treba až do konca odmietať ako nepripravené, neodôvodnené, neodborné; ako také, ktoré je v úplnom protiklade s princípmi slobodnej súťaže a v protiklade s tendenciou zvyšovania konkurencieschopnosti; ako riešenie konjunkturálne, spolitizované, kamuflujúce zníženie agrárneho rozpočtu a predlžovanie diskriminácie v priamych platbách. Treba sa pripravovať aj na súdne obhájenie našich záujmov – šanca tu určite je. Niet pochýb o tom, že ak toto opatrenie prejde, EÚ sa v budúcnosti zaň bude hanbiť, a že toto opatrenie sa bude naprávať s ťažkými dôsledkami. Pre Slovenskú republiku bude mať najhoršie dopady. Podobne ako napríklad reforma v otázke cukru, vinou ktorej sme radikálne znížili výrobu cukru, hoci v rámci EÚ sme cukrovú repu pestovali najlacnejšie. Pritom sa tvrdilo, že cieľom tejto reformy bolo podporiť efektívnosť a odstrániť z trhu tých výrobcov, čo produkujú najdrahšie.“

„Keďže národné štáty budú môcť sumu peňazí, ktorá sa zhromaždí z titulu prípadného zastropovania vyplatiť v rámci štátu, a prakticky aj tým farmárom, ktorým sa peniaze

zastropovaním vezmú, ide tu naozaj o nezmyselný akt zastropovania a pochopiteľne nálednej diskriminácie. Je to prekrytie krátenia podpôr SPP pre budúce rozpočtové obdobie z 330 mld. na 281 mld. eur. „Veľkým krikom“ okolo zastropovania sa prekrýva najväčší problém aj pre SR, a to je diskriminácia v priamych platbách. Na rozdiel od peňazí zo zastropovania, ktoré zostanú na Slovensku a v rámci Slovenska, nižšie podpory z titulu diskriminácie v priamych platbách predstavujú celkový nižší balík podpôr pre pôdohospodárstvo v SR. Treba povedať, že aj objemovo ide o sumu niekoľkonásobne väčšiu ako pri zastropovaní. Na to sa treba sústrediť ako na prioritu, Poliaci pre odstránenie diskriminácie tvrdo a jednoznačne argumentujú tým, že pri našom vstupe do EÚ bol daný jednoznačný sľub, podľa ktorého sa má diskriminácia v priamych platbách odstrániť po roku 2013. Návrh EK však našu diskrimináciu fixuje aj pre roky 2014 až 2020.“ Takto odpovedal bývalý minister pôdohospodárstva SR, donedávna poslanec Európskeho parlamentu a v súčasnosti aktívny agrárny expert Peter Baco na otázky Roľníckych novín. [5]Návrh EK, aby všetky členské štáty EÚ mohli presunúť do 5% prostriedkov národného stropu z prvého do druhého piliera, alebo naopak ešte môže zamiešať karty.

[5] Roľnícke noviny, 21.09.2011, str.9

Použitá literatúra

Roľnícke noviny 27.10.2011, 21.09.2011
http://www.rno.sk/Navrh-SPP-na-roky-2014---2020__s1309x57804.html
Ján Marušinec, Miroslav Škriečka, ANALÝZA SYSTÉMU PODPORY V PÔDOHOSPODÁRSTVE, Mesa10, Bratislava 2009
http://en.wikipedia.org/wiki/Common_Agricultural_Policy
http://www.defra.gov.uk/farm/capreform/pdf/vision-for-cap.pdf

„CLOUD COMPUTING“ CESTA K UDRŽATEĽNOSTI

CLOUD COMPUTING A WAY TO SUSTAINABILITY

Matúš Jurových[1]

[1] Ing. Matúš Jurových, matus.jurovych@gmail.com
Školiteľ doc. Ing. Jan Kráčmar CSc., Katedra manažmentu

KEY WORDS

Cloud computing, Business applications, Virtual Private Network, Internet and Database

ABSTRACT

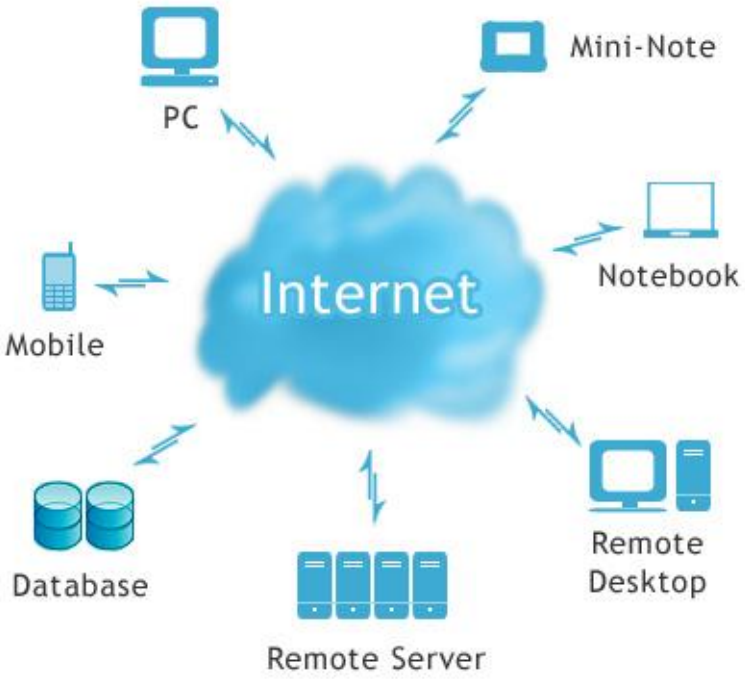
Cloud computing is a new way of providing IT services to clients on a shared basis. We can consider cloud computing to be a new approach in IT service delivery which came from US and this topic may be interesting for Slovak market as well. Providing of cloud computing service in our region is in the early stage of development, but we can see that global service providers already discovered our market. Even though cloud computing is not currently very well developed in Slovakia, we can see progress in approach of software providers who are willing not only to sell but also to rent their products. This can be considered as a logical step before we move to cloud computing.
Following article should bring a short overview on what cloud computing is and how companies can benefit from using it.

INTRODUCTION

Cloud computing is Internet-based computing, whereby shared resources, software and information are provided to computers and other devices on-demand, like the electricity grid.
It is a paradigm shift following the shift from mainframe to client–server that preceded it in the early 1980s. Details are abstracted from the users who no longer have need of, expertise in, or control over the technology infrastructure "in the cloud" that supports them. Cloud computing describes a new supplement, consumption and delivery model for IT services based on the Internet, and it typically involves the provision of dynamically scalable and often virtualized resources as a service over the Internet. It is a byproduct and consequence of the ease-of-access to remote computing sites provided by the Internet.

The term "cloud" is used as a metaphor for the Internet, based on the cloud drawing used in the past to represent the telephone network, and later to depict the Internet in computer network diagrams as an abstraction of the underlying infrastructure it represents. Typical cloud computing providers deliver common business applications online which are accessed from another web service or software like a web browser, while the software and data are stored on servers.

Most cloud computing infrastructure consists of reliable services delivered through data centers and built on servers. Clouds often appear as single points of access for all consumers' computing needs. Commercial offerings are generally expected to meet quality of service (QoS) requirements of customers and typically offer SLAs.



Pic.1 Cloud computing overview

CHARACTERISTICS

In general, cloud computing customers do not own the physical infrastructure, instead avoiding capital expenditure by renting usage from a third-party provider. They consume resources as a service and pay only for resources that they use. Many cloud-computing offerings employ the utility computing model, which is analogous to how traditional utility services (such as electricity) are consumed, whereas others bill on a subscription basis. Sharing "perishable and intangible" computing power among multiple tenants can improve utilization rates, as servers are not unnecessarily left idle (which can reduce costs significantly while increasing the speed of application development). A side-effect of this approach is that overall computer usage rises dramatically, as customers do not have to engineer for peak load limits. In addition, "increased high-speed bandwidth" makes it possible to receive the same response times from centralized infrastructure at other sites.

ECONOMICS

Cloud computing users can avoid capital expenditure (CapEx) on hardware, software, and services when they pay a provider only for what they use. Consumption is usually billed on a utility (resources consumed, like electricity) or subscription (time-based, like a newspaper) basis with little or no upfront cost. Other benefits of this time sharing-style approach are low barriers to entry, shared infrastructure and costs, low management overhead, and immediate access to a broad range of applications. In general, users can terminate the contract at any time (thereby avoiding return on investment risk and uncertainty), and the services are often covered by service level agreements (SLAs) with financial penalties.

Although companies might be able to save on upfront capital expenditures, they might not save much and might actually pay more for operating expenses. In situations where the capital expense would be relatively small, or where the organization has more flexibility in their

capital budget than their operating budget, the cloud model might not make great fiscal sense. Other factors impacting the scale of any potential cost savings include the efficiency of a company's data center as compared to the cloud vendor's, the company's existing operating costs, the level of adoption of cloud computing, and the type of functionality being hosted in the cloud.

ARCHITECTURE

Cloud architecture is the systems architecture of the software systems involved in the delivery of cloud computing, typically involves multiple cloud components communicating with each other over application programming interfaces, usually web services. This resembles the Unix philosophy of having multiple programs each doing one thing well and working together over universal interfaces. Complexity is controlled and the resulting systems are more manageable than their monolithic counterparts.

HISTORY

The underlying concept of cloud computing dates back to 1960, when John McCarthy opined that "computation may someday be organized as a public utility"; indeed it shares characteristics with service bureaus that date back to the 1960s. The actual term "cloud" borrows from telephony in that telecommunications companies, who until the 1990s primarily offered dedicated point-to-point data circuits, began offering Virtual Private Network (VPN) services with comparable quality of service but at a much lower cost. By switching traffic to balance utilization as they saw fit they were able to utilize their overall network bandwidth more effectively. The cloud symbol was used to denote the demarcation point between that which was the responsibility of the provider from that of the user. Cloud computing extends this boundary to cover servers as well as the network infrastructure.

Amazon played a key role in the development of cloud computing by modernizing their data centers after the dot-com bubble, which like most computer networks, were using as little as 10% of their capacity at any one time just to leave room for occasional spikes. Having found that the new cloud architecture resulted in significant internal efficiency improvements whereby small, fast-moving "two-pizza teams" could add new features faster and easier, Amazon started providing access to their systems through Amazon Web Services on a utility computing basis in 2006.

In 2007, Google, IBM, and a number of universities embarked on a large scale cloud computing research project. By mid-2008, Gartner saw an opportunity for cloud computing "to shape the relationship among consumers of IT services, those who use IT services and those who sell them", and observed that organizations are switching from company-owned hardware and software assets to per-use service-based models so that the "projected shift to cloud computing.

KEY FEATURES

Agility improves with users ability to rapidly and inexpensively re-provision technological infrastructure resources.

Cost is claimed to be greatly reduced and capital expenditure is converted to operational expenditure. This ostensibly lowers barriers to entry, as infrastructure is typically provided by a third-party and does not need to be purchased for one-time or infrequent intensive computing tasks. Pricing on a utility computing basis is fine-grained with usage-based options and fewer IT skills are required for implementation (in-house).

Device and location independence enable users to access systems using a web browser regardless of their location or what device they are using (e.g., PC, mobile). As infrastructure is off-site (typically provided by a third-party) and accessed via the Internet, users can connect from anywhere.
Multi-tenancy enables sharing of resources and costs across a large pool of users thus allowing for:

- Centralization of infrastructure in locations with lower costs (such as real estate, electricity, etc.),
- Peak-load capacity increases (users need not engineer for highest possible load-levels),
- Utilization and efficiency improvements for systems that are often only 10–20% utilized,
- Reliability improves through the use of multiple redundant sites, which makes cloud computing suitable for business continuity and disaster recovery. Nonetheless, many major cloud computing services have suffered outages, and IT and business managers can at times do little when they are affected.

Scalability via dynamic ("on-demand") provisioning of resources on a fine-grained, self-service basis near real-time, without users having to engineer for peak loads. Performance is monitored and consistent and loosely coupled architectures are constructed using web services as the system interface. One of the most important new methods for overcoming performance bottlenecks for a large class of applications is data parallel programming on a distributed data grid.

SECURITY

Security could improve due to centralization of data, increased security-focused resources, etc., but concerns can persist about loss of control over certain sensitive data, and the lack of security for stored kernels. Security is often as good as or better than under traditional systems, in part because providers are able to devote resources to solving security issues that many customers cannot afford. Providers typically log accesses, but accessing the audit logs themselves can be difficult or impossible. Furthermore, the complexity of security is greatly increased when data is distributed over a wider area and / or number of devices.
The relative security of cloud computing services is a contentious issue which may be delaying its adoption. Some argue that customer data is more secure when managed internally, while others argue that cloud providers have a strong incentive to maintain trust and as such employ a higher level of security.

MAINTENANCE

Maintenance cloud computing applications are easier to maintain, since they don't have to be installed on each user's computer. They are easier to support and to improve since the changes reach the clients instantly.
Metering cloud computing resources usage should be measurable and should be metered per client and application on daily, weekly, monthly, and annual basis. This will enable clients on choosing the vendor cloud on cost and reliability (QoS).
A cloud client consists of computer hardware and/or computer software that relies on cloud computing for application delivery, or that is specifically designed for delivery of cloud services and that, in either case, is essentially useless without it. Examples include some computers, phones and other devices, operating systems and browsers.

APPLICATION

Cloud application services or "Software as a Service (SaaS)" deliver software as a service over the Internet, eliminating the need to install and run the application on the customer's own computers and simplifying maintenance and support. Key characteristics include:

- Network-based access to, and management of, commercially available (i.e., not custom) software,
- Activities that are managed from central locations rather than at each customer's site, enabling customers to access applications remotely via the Web,
- Application delivery that typically is closer to a one-to-many model (single instance, multi-tenant architecture) than to a one-to-one model, including architecture, pricing, partnering, and management characteristics,
- Centralized feature updating, which obviates the need for downloadable patches and upgrades.

TRADITIONAL BUSINESS APPLICATIONS CLOUDING

Traditional business applications — like those from SAP, Microsoft, and Oracle have always been too complicated and expensive. They need a data center with office space, power, cooling, bandwidth, networks, servers, and storage. A complicated software stack. And a team of experts to install, configure, and run them. They need development, testing, staging, production, and failover environments.

When you multiply these headaches across dozens or hundreds of apps, it's easy to see why the biggest companies with the best IT departments aren't getting the apps they need. Small businesses don't stand a chance.

Cloud computing is a better way to run business. Instead of running apps yourself, they run on a shared data center. When you use any app that runs in the cloud, you just log in, customize it, and start using it. That's the power of cloud computing.

Businesses are running all kinds of apps in the cloud these days, like CRM, HR, accounting, and custom-built applications. Cloud-based apps can be up and running in a few days, which is unheard of with traditional business software. They cost less, because you don't need to pay for all the people, products, and facilities to run them. And, it turns out they're more scalable, more secure, and more reliable than most apps. Plus, upgrades are taken care of for you, so your apps get security and performance enhancements and new features—automatically.

General Ledger - Fixed Assets – Dashboards

Cloud Computing Accounting's G/L module is fully integrated with all the modules of the ERM and provides the foundation for entire accounting system. It is designed with flexibility and scalability to meet the current and future financial management requirements of the business.

General Ledger Sub-modules

- Executive Dashboard (Business Activity Monitoring),
- Fixed Asset Manager,
- Bank Reconciliation,
- Accounts Receivable,
- Accounts Payable,
- Customer Invoice,
- Deferred Revenue.

Fixed Assets Manager

It is a troubling fact that many companies cost themselves thousands or, in some cases, millions of dollars to repay for "lost" fixed assets. Or if not lost, they overpay in insurance and tax costs due to improper or ineffective management and depreciation. The best way to gain total control over entire fixed asset lifecycle (from acquisition to disposal) is with a fixed asset management solution.

Integrated workflow functions ensure that all activities, for example fixed asset acquisitions, can be processed easily. The relevant information entered in Financial Accounting is simply transferred for use in the Fixed Asset Module. This functionality is part of comprehensive, integrated ERM system.

Executive Dashboard

High quality ERP provides the Executive Desk a comprehensive, real-time, 360-degree view of information across organization.

Dashboard enables examination (and update) the G/L accounts, start the powerful automated mode ("Smart Mode") of ERM, end/start Operating Period and generate the financial statements of business.

CONCLUSION

Cloud computing is a new way how to get complex IT solutions in small and medium business sector. It utilizes existing free hardware capacities and creates platform for its sharing. Considering this we can say that cloud computing is a way to efficiency in IT world. From the perspective of service providers this means creating of new market focused on bigger group of small and medium size clients who cannot afford building their own complex IT environment. On the other hand there is still considerable risk of data protection and quality of services delivered by providers.

RESOURCES USED:

1. http://www.bscaler.com/cloud-computing-erp/gl.htm,
2. www.sap.com/cloud-computing.htm
3. www.amazon.com/cloud/&31msaod.htm

Aplikácia reálnej hodnoty
Fair value accounting

Kristián Kadlečík

Abstract

The accounting for financial assets and liabilities is a complex issue which has been evolving toward the use of fair value. In both systems (IFRS, US GAAP) we can find the option of using fair value accounting in reporting financial assets and liabilities and certain other items. However fair value has been slowly used in each of national accounting standards in different countries. Many economists think that the use of fair value accounting has helped cause the turmoil in financial markets, but on the other hand the research indicates that the use of only one accounting method may not be efficient enough for financial institutions and other companies. People who support the use of fair value accounting believe that reporting financial assets and liabilities at fair value is more relevant than historical costs and it reflects the amount at which an asset could be bought or sold and it provides better insights to current risk. Finally subjects can excercise a better market discipline and corrective action regarding a company's decisions.

Key words: IFRS, US GAAP, fair value accounting, historical cost, financial markets, financial assets, liabilities

Úvod

Na súčasných dynamických a volatilných trhoch, či už na strane predávajúceho alebo kupujúceho potrebujú podnikateľské subjekty vedieť, akú má ich majetok súčasnú hodnotu. Nárast významu ocenenia majetku podnikateľských subjektov je vzhľadom na závažnosť jeho dôsledkov priebežne metodicky pretavovaný do národných alebo nadnárodných systémov. Predkladaným príspevkom by som chcel v stručnosti poukázať na možnosti ocenenia majetku prostredníctvom fair value podľa účtovných štandardov (SAS, IFRS a US GAAP).

Reálna hodnota podľa SAS

Slovenská legislatíva umožňuje pre zabezpečenie verného a pravdivého zobrazenia skutočností v účtovnej závierke aplikovať reálnu hodnotu pre ocenenie majetku ku dňu zostavenia účtovnej závierky. Osobne sa prikláňam k názoru, neprekladať anglický pojem fair value, nakoľko prekladom anglického pojmu sa čiastočne skresľuje jej pôvodný význam avšak v tomto prípade z pohľadu legislatívy SR sa budem držať jurisdikcie. Z pohľadu US GAAP a IFRS pojem fair value prekladať nebudem.

V zmysle zákona o účtovníctve sa pod reálnou hodnotou rozumie:

- trhová cena,
- ocenenie kvalifikovaným odhadom, alebo posudkom znalca (v prípade, že trhová cena nie je k dispozícií, resp. nevyjadruje správne reálnu hodnotu),
- ocenenie ustanované podľa osobitného predpisu.

Trhovou cenou je suma peňazí, ktorú by podnik dosiahol za bežných podmienok predaja majetku. V prípade záväzkov predstavuje sumu výdavkov, ktoré by dodávateľ požadoval za ich úhradu.

Ing. Kristián Kadlečík; Slovenská konsolidačná, a.s.; kkadlecik@slovenska-konsolidacna.sk

Ak nie je možné spoľahlivo stanoviť trhovú cenu, potom sa reálna hodnota určí kvalifikovaným odhadom, alebo posudkom znalca.

V prípade, že sa nedá ku dňu ocenenia spoľahlivo určiť reálna hodnota majetku, považuje sa za ňu cena uvedená ku dňu uskutočnenia účtovného prípadu. Zákon o účtovníctve ďalej napr. umožňuje oceniť podiel na základnom imaní tzv. metódou vlastného imania (u materských spoločností a spoločností, ktoré majú v iných spoločnostiach podstatný vplyv). V takomto prípade sa podiel ocení výškou vlastného imania, ktorá na podiel pripadá. Predmetnú metódu musí podnik použiť na ocenenie všetkých podielov, ktoré eviduje.

Reálnou hodnotou sa oceňujú nasledovné položky súvahy:

Oceňovacia veličina	Ocenený majetok
Trhová cena a kvalifikovaný odhad	• cenné papiere, • deriváty, • majetok zabezpečený derivátmi, • komodity, • drahé kovy v majetku fondu, • majetok a záväzky obchodných spoločností a družstiev zanikajúcich bez likvidácie.
Posudok znalca	• nehnuteľnosti na umiestnenie technických rezerv, • majetok a záväzky obchodných spoločností a družstiev zanikajúcich bez likvidácie.

V súčasnosti môžu firmy oceniť reálnou hodnotou ku dňu zostavenia účtovnej závierky len vybrané druhy majetku, a to pri použití vyššie uvedených oceňovacích veličín. Možnosť jednoznačne určeného precenenia všetkých zložiek majetku by zvýšila objektívnosť vypovedacej schopnosti účtovnej závierky takto stanovených hodnôt jednotlivých druhov majetku pre nezainteresované subjekty.

Vo všetkých ostatných prípadoch môže podnik pre ocenenie svojho majetku ku dňu uskutočnenia účtovného prípadu použiť nasledovné ceny:

Druh ceny	Ocenený majetok
Obstarávacia cena	- hmotný majetok a nehmotný majetok okrem takého, ktorý je vytvorený vlastnou činnosťou podniku, - zásoby s výnimkou tých, ktoré sú vytvorené vlastnou činnosťou, - podiely na základnom imaní obchodných spoločností. - cenné papiere a deriváty, - pohľadávky pri odplatnom nadobudnutí alebo pohľadávky nadobudnuté vkladom do základného imania, - prevzaté záväzky.
Reprodukčná obstarávacia cena	- bezodplatne nadobudnutý (darovaný) majetok, aj taký, ktorý je preradený z osobného vlastníctva do podnikania, - nehmotný majetok vytvorený vlastnou činnosťou, a to v prípade ak je reprodukčná obstarávacia cena nižšia ako sú vlastné náklady, - príchovky a prírastky zvierat, ak nie je možné zistiť vlastné náklady,

	- nehmotný a hmotný majetok novozistený pri inventarizácii a v účtovníctve doteraz nezachytený.
Vlastné náklady	- nmotný majetok a nehmotný majetok vytvorený vlastnou činnosťou, - zásoby vytvorené vlastnou činnosťou, - príchovky a prírastky zvierat.
Menovitá hodnota	- peňažné prostriedky, - ceniny, - pohľadávky, - záväzky.

Fair value podľa IFRS

V prípade IFRS treba uviesť, že jeho Koncepčný rámec nepojednáva o modeli fair value. Zdôvodňuje sa to jeho zastaralosťou a to aj napriek tomu, že prvá definícia fair value sa nachádzala už v štandarde IAS 20 z roku 1982, pričom Koncepčný rámec sa schválil až v roku 1989. Táto oceňovacia základňa nebola doteraz riešená žiadnym samostatným štandardom, nakoľko sa o nej individuálne pojednáva vo viacerých existujúcich štandardoch.

Napríklad pri dlhodobom majetku je fair value spomenutá v IAS 16 – Pozemky, budovy, zariadnia, IAS 38 – Nehmotný majetok, IAS 40 – Investície do nehnuteľností, IFRS 5 Dlhodobý majetok držaný za účelom predaja a ukončované činnosti. Pri všetkých týchto spomenutých štandardoch môže teda podnikateľský subjekt aplikovať precenenie majetku na fair value.

Rada IASB však v máji 2011 zverejnila definitívne znenie štandardu IFRS 13 - Oceňovanie prostredníctvom fair value, ktorý nadobudne účinnosť od 1. januára 2013. Tento štandard má nahradiť jednotlivé pokyny k oceňovaniu podľa fair value, ktoré sa momentálne nachádzajú v rôznych existujúcich štandardoch. Definuje fair value, stanovuje jednotný rámec pre oceňovanie podľa fair value a vyžaduje uverejňovanie informácií o oceňovaní cez fair value. Nemení však požiadavky súvisiace s položkami, ktoré majú byť v zmysle fair value oceňované a zverejňované.

Fair value je podľa IFRS definovaná ako hodnota, za ktorú by bolo možné predať alebo kúpiť majetok alebo vyrovnať záväzok medzi informovanými partnermi, ochotnými uskutočniť obchodnú transakciu za obvyklých podmienok. Je to cena, ktorá by mohla byť dohodnutá medzi vzájomne nezávislými subjektmi trhu, rozhodujúcimi sa slobodne a bez nátlaku.

Primárnym cieľom výmennej transakcie obchodných partnerov je zisk. Ocenenie prostredníctvom fair value je založené na ocenení aktív na aktuálnej trhovej báze. Nejedná sa však o konkrétnu trhovú cenu, tzv. market value. Fair value nie je cenou konkrétnej uskutočnenej transakcie. Z jej definície nevyplýva, či ide o realizovateľnú alebo bežnú cenu. Zároveň sa v nej neupresňuje, či má byť ocenenie riešené z pohľadu kupujúceho či predávajúceho. Jednotlivé štandardy IFRS môžu tento pohľad bližšie špecifikovať. Pri fair value je vždy uprednostňovaná cena aktívneho trhu, za predpokladu jeho existencie.

Aktívny trh sa vyznačuje nasledovnými atribútmi:

- rovnorodosť položiek, s ktorými sa na trhu obchoduje,

- možnosť kedykoľvek nájsť kupujúcich a predávajúcich, ktorí sú ochotní uskutočniť obchodnú transakciu,
- verejná dostuposť informácií o cenách, napr. cena kótovaná na burze.

Niektoré štandardy riešia aj spôsoby možného zistenia fair value, pokiaľ neexistuje aktívny trh. V prípade, že neexistuje dostatočne rozvinutý trh, pripúšťajú niektoré štandardy explicitne aj iné varianty určenia fair value.

Takýmito sú možnosti odhadu podľa ceny poslednej transakcie, podľa ceny podobného majetku, alebo súčasnej hodnoty budúcich peňažných tokov. V takomto prípade je pre podniky prvoradé zistiť, či na trhu existuje podobný, resp. adekvátny druh majetku, u ktorého je možné určiť trhovú cenu. Ak áno, potom podnik použije túto cenu pre ocenenie daného majetku. Ak takáto informácia nie je k dispozícií, potom podniku ostáva na určenie fair value len jej odhad.

Fair value podľa US GAAP

Podľa US GAAP je fair value hodnota, za ktorú môže byť majetok predaný alebo kúpený za bežných podmienok, medzi dvoma zúčastnenými stranami, ktoré majú záujem o realizáciu danej transakcie (okrem likvidácie majetku). V prípade záväzkov je to hodnota záväzkov, ktoré sú vyrovnávané alebo sú splatné v bežnej transakcii medzi zúčastnenými stranami. Ak je možné, potom pre fair value by mala byť určujúcou tzv. „quoted market price“ (kótovaná trhová cena). Ak takáto cena nie je k dispozícií, potom sa vykoná jej odhad použitím najdôveryhodnejších údajov podľa daných podmienok a okolností. V početných situáciách kótovaná trhová cena nie je k dispozícií a práve odhad fair value môže spôsobovať problémy.

Definícií fair value sa venuje štandard SFAS 157 – Oceňovanie prostredníctvom fair value, pričom podľa novej kodifikácie tento predstavuje tzv. ASC 820. Štandard pri definícií pojmu vychádza z pohľadu hypotetickej transakcie medzi dvoma subjektmi na usporiadanom trhu, t.j. bez vplyvu akéhokoľvek nátlaku vyvíjaného na obe strany. Štandard zároveň poskytuje metódy použitia fair value pre vybrané druhy majetku a záväzkov a zabezpečuje, resp. vytvára základný rámec pre oceňovanie touto veličinou.

US GAAP uplatňujú 3 prístupy techniky ocenenia prostredníctvom fair value:

1. trhový prístup je založený na údajoch z uskutočnených transakcií na trhu,
2. príjmový prístup je založený na budúcich príjmoch vychádzajúcich zo súčasných hodnôt,
3. nákladový prístup je založený na bežných substitučných nákladoch.

Precenenie majetku a záväzkov na fair value môže mať pozitívny, alebo aj negatívny vplyv na výsledok hospodárenia. SFAS 157 poskytuje postupnosť 3 úrovní ekonomických informácií v aplikovaní variantov techník ocenenia. Tieto informácie sa vzťahujú všeobecne na predpoklad, že účastníci trhu budú uvedenú oceňovaciu veličinu používať zohľadňujúc aj možné riziko z nej vyplývajúce.

V rámci hierarchie určenia fair value predstavujú najvyššiu úroveň ceny určené aktívnym trhom pre identický majetok a záväzky:

- úroveň 1 je určená na základe cien identických položiek na aktívnom trhu, ako napr. na burze,

- úroveň 2 obsahuje dosiahnuteľné, rozpoznateľné informácie pre podobné položky na aktívnom, alebo neaktívnom trhu ako napr. cena dvoch budov, podobne situovaných v centre mesta na tom istom realitnom trhu,
- úroveň 3 zahŕňa informácie, ktoré nie sú bežne rozpoznateľné, resp. získateľné z trhu. Aplikujú sa v situáciách, keď reálny aktívny trh neexistuje, ako napr. trhové prostredie v časoch obmedzeného poskytovania bankových úverov. Ocenenie prostredníctvom fair value sa v takomto trhovom prostredí stáva značne subjektívnym.

Záver

Ekonomický výskum v rámci účtovníctva len potvrdzuje opodstatnenosť správneho ocenenia majetku. FASB (Rada pre štandardy finančného účtovníctva) po širokej diskusii usúdila, že fair value je najrelevantnejšou bázou ohodnocovania finančných nástrojov. Aplikácia fair value poskytuje o mnoho viac transparentnosti ako ocenenie na základe historických nákladov. Ak podnikateľské subjekty oceňujú svoj majetok podľa fair value, potom aj z pohľadu trhu táto skutočnosť prináša väčší prehľad, poriadok a disciplínu, a umožňuje vyhnúť sa stratám, ktoré by podnikateľské subjekty museli znášať v časoch, keď sa ekonomika dostáva do klesajúcej fázy vývoja.

Zástancovia používania fair value sú presvedčení, že vykazovanie majetku a záväzkov podľa fair value je relevantnejšie, nakoľko reflektuje skutočnú sumu, zaktorú by majetok mohol byť predaný alebo kúpený. Zároveň poskytuje lepšie pochopenie bežného rizika. Ako výsledok investorských a iných rozhodnutí nachádza uplatnenie vo väčšej trhovej disciplíne a korektnejšom konaní vzhľadom na rozhodnutia podnikateľských subjektov. Samotná SEC je toho názoru, že použitie fair value by malo byť zdokonalované aj prostredníctvom rozvoja jeho aplikácií ako aj jeho zavádzania v prípadoch nelikvidných, alebo neaktívnych trhov

Zároveň však bez akejkoľvek harmonizácie, resp. unifikácie jednotlivých národných a nadnárodných účtovných systémov sa snaha o priblíženie sa k jednotnej úprave účtovníctva a výkazníctva ako aj jej aplikácia v praxi stáva bezpredmetnou. K uvedenému by mali prispieť jednotlivé národné právne úpravy účtovných systémov s ich uvoľnením, resp. väčšou flexibiltou týchto systémov a to z pohľadu priebežného a neobmedzovaného zavádzania zmien z nadnárodných úprav finančného výkazníctva a tiež zpohľadu zjednodušenia úprav a schvaľovacích procesov týchto legislatívnych zmien.

Malo by sa zabudnúť na obmedzenie sa účtovných systémov v rámci hraníc krajín a podriadiť sa záujmu celosvetovému, globálnemu prispôsobeniu sa, a to z toho dôvodu, že účtovníctvo a výkazníctvo predstavujú informačný systém pre konkrétnych užívateľov, pričom konečný užívateľ týchto informácií si zaslúži, aby mu boli sprostredkované kvalitné, transparentné a neskreslené informácie. Nebyť rôznych obmedzení, kompatibilita vykazovnia majetku a záväzkov v súvahách podnikateľských subjektov by bola ďaleko pokročilejšia aj vzhľadom na možnosť použitia oceňovacej základne fair value.

Použitá literatúra

1. KOLEKTÍV 2009. *Nové medzinárodné účtovné štandardy a smernice pre účtovnú závierku*. Bratislava : Epos, 2009.
2. Zákon č. 431/2002 Z. z o účtovníctve.,
3. Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov,
4. Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb.
5. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_fairvalue.html (stránka bola navštívená 8.10.2011)
6. http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/C4096A25-F830-401D-8E2E-9286B194798E/0/EDFairValueMeasurement_website.pdf (stránka bola navštívená 8.10.2011)
7. http://www.ifrs.org/Current+Projects/IASB+Projects/Fair+Value+Measurement/Fair+Value+Measurement.htm (stránka bola navštívená 8.10.2011)
8. http://www.fasb.org/cs/ContentServer?c=FASBContent_C&pagename=FASB%2FFASBContent_C%2FProjectUpdatePage&cid=1176156576143 (stránka bola navštívená 8.10.2011)

FINANCOVANIE OBCÍ Z FONDOV EÚ

FUNDING OF MUNICIPALITIES THROUGH EU – FUNDS

Lenka Kalusová[1]

KEY WORDS:
Municipalities, funding, EU Funds, Problems of using EU Funds

JEL Klasifikácia: R51

ABSTRACT
Entities in Slovakia may use the European Union funds under the National Strategic Reference Framework applicable to the period 2007 - 2013. From the perspective of municipalities, the Regional Operational Programme, that is funded by The *European Regional Development Fund, is particularly important*. The total amount allocated for this program is € 1.445 billion, only 32.41% of these funds were exhausted on Sept, 31. The aim of this contribution is not to point out the reasons and causes of low utilization, but the problems that the municipalities face when they decide to use these European funding instruments. In this paper, we focus not only on issues that are associated with the project preparation phase, but also on the practical problems that arise at the stage of actual implementation of projects and spending of European funds.

ÚVOD

Obce sú považované za právnické osoby, ktoré samostatne hospodária a financujú svoje potreby najmä z vlastných príjmov, ďalej z dotácií zo štátneho rozpočtu a z ostatných zdrojov. Vzhľadom na nedostatok vlastných zdrojov nemôžu obce zabezpečiť rozvoj v obci z vlastných zdrojov financovania, a preto musia hľadať alternatívne možnosti pre tento svoj rast a rozvoj. Vhodnou alternatívou sa v posledných rokoch ukázala možnosť využívať prostriedky z fondov Európskej únie. Obce môžu z regionálneho operačného programu čerpať prostriedky na základe presne stanovených pravidiel, ktoré sú obsiahnuté v Programovom manuáli k ROP. Problémy spojené s čerpaním týchto prostriedkov prezentujeme v nasledujúcom príspevku.

CHARAKTERISTIKA OBCÍ A ČERAPANIE PROSTRIEDKOV Z ROP

Obce na Slovensku sú podľa zákona č. 369/1990 o obecnom zriadení [4, §1] definované ako právnické osoby, ktoré samostatne hospodária s vlastným majetkom, a tak isto vlastnými príjmami.

Príjmy, z ktorých obce financujú svoje bežné potreby, môžeme rozdeliť na dve hlavné skupiny [1, s. 113], a to:

- **bežné príjmy**, ktoré sa vnútorne členia na:
  - daňové príjmy,
  - nedaňové príjmy,
  - ostatné,
- **kapitálové príjmy**:

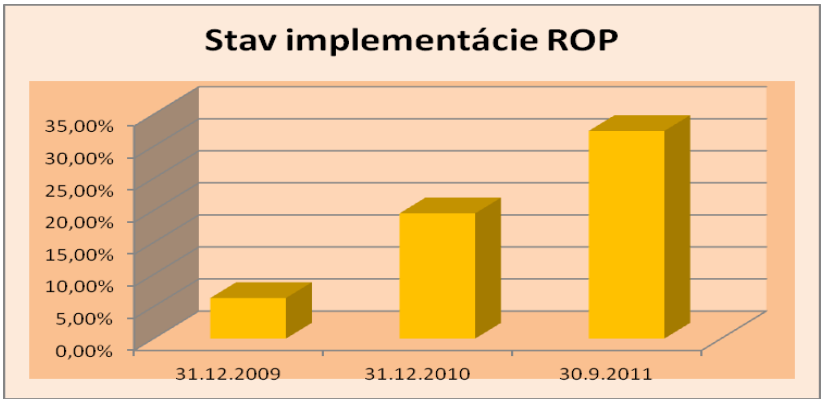
[1] Ing. Lenka Kalusová, doktorand FPM EU v Bratislave, kalusova.euba@gmail.com

- príjmy z predaja nehnuteľného majetku,
- granty a transfery účelového charakteru.

Jedným zo zdrojov, ktoré môže obce využiť na financovanie svojho rozvoja, sú aj európske nástroje finančnej podpory. Zdroje z fondov Európske únie môžu všetky oprávnené subjekty (aj obce) v SR čerpať na základe dokumentu s názvom Národný strategický a referenčný rámec [3]. Tento dokument platí pre obdobie 2007 – 2013, pričom obce môžu čerpať prostriedky z programu s názvom Regionálny operačný program, ktorý je financovaný z prostriedkov Európskeho fondu regionálneho rozvoja. Celková výška prostriedkov vyčlenená pre tento program je 1 445 000 000 €, čo predstavuje 12,72 % z celkového objemu 11 360 619 950 € určeného pre všetkých 11 operačných programov.

ROP patrí vo všeobecnosti k tým operačným programom, ktorých čerpanie sa nachádza nad priemerom celkového čerpania v rámci všetkých operačných programov. Napriek tomu, že k 30.9.2011 bolo z celkového objemu prostriedkov alokovaných pre ROP vyčerpaných iba 32, 41%, čerpanie prostriedkov z tohto programu medziročne neustále rastie (graf č. 1).

Graf č. 1: Stav implementácie ROP k 30.9.2011



Prameň: Spracované na základe databáz MF SR o čerpaní štrukturálnych fondov. [online]. Dostupné na: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=91>

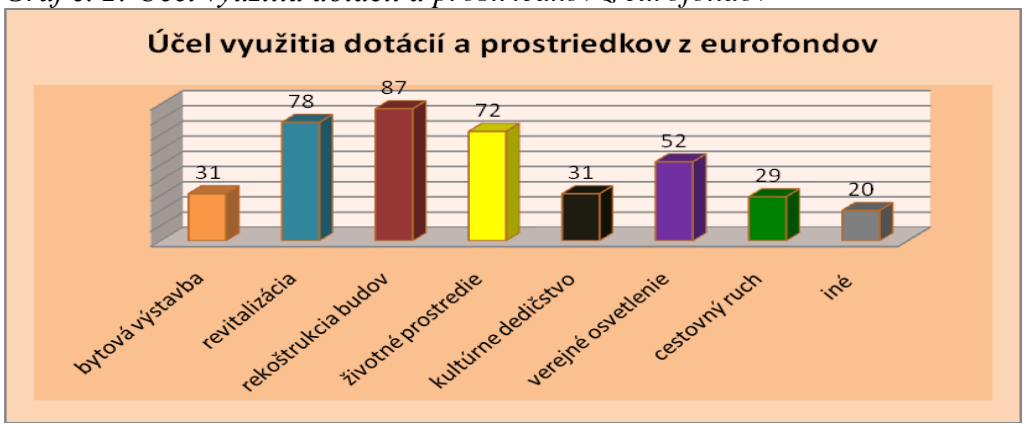
Na tomto mieste nechceme poukazovať na problémy, ktoré sú príčinou relatívne slabého čerpania, ale na to, na aké konkrétne účely využívajú obce tieto prostriedky, v čom vidia hlavné problémy pri využívaní týchto zdrojov, aké sú ich skúsenosti, čo sa týka prefinancovania a rýchlosti procesu prideľovania dotácií a aké sú ich osobné skúsenosti pri využívaní tejto možnosti financovania obce.

VYUŽÍVANIE PROSTRIEDKOV Z FONDOV EÚ V OBCIACH V SR A PROBLÉMY S TÝM SPOJENÉ

Z dôvodu záujmu o vyššie spomenuté skutočnosti sme uskutočnili medzi mestami a obcami SR prieskum (celkovo sa na prieskume zúčastnilo 139 miest a obcí v SR), ktorý bol zameraný na využívanie možnosti financovania jednotlivých miest a obcí z fondov Európskej únie. Výsledky tohto prieskumu prezentujeme v nasledujúcom texte.

Prostriedky, ktoré obce získali, využívajú na rozličné účely, ako zaznamenáva nasledujúca tabuľka.

Graf č. 2: Účel využitia dotácií a prostriedkov z eurofondov



Zdroj: vlastné výpočty

Ako z uvedeného vyplýva, obce využívajú takto získané prostriedky predovšetkým na rekonštrukciu budov (62,59 % obcí), na revitalizáciu obcí (56,12 %), na životné prostredie (51,80 %) a verejné osvetlenie (37,41 %). Približne 22,30 % z opýtaných obcí ich využíva na bytovú výstavbu, kultúrne dedičstvo a na rozvoj cestovného ruchu. Okrem už spomínaných investícií obce využívajú tieto finančné prostriedky aj na financovanie rekonštrukcie miestnych komunikácií, na inžinierske siete, na edukačné projekty, v sociálnej sfére a na športové vyžitie v obci. Čo sa týka rozdielu medzi účelom využitia dotácií a prostriedkov z eurofondov podľa krajov alebo podľa veľkosti, môžeme uviesť, že tu neexistuje výrazný rozdiel medzi jednotlivými obcami okrem využitia eurofondov na životné prostredie. Hlavne v mestách môžeme pozorovať vyššiu tendenciu k využívaniu týchto prostriedkov na životné prostredie (v skupine miest od 5 000 obyvateľov až 85,29 % obcí využíva túto možnosť, zatiaľ čo v obciach s počtom obyvateľov do 4 999 vrátane využíva prostriedky z eurofondov na životné prostredie iba 42,05 %).

Celkový súčet projektov oslovených obcí je 400, z čoho vyplýva, že v priemere na jednu obec pripadajú takmer 3 projekty financované buď z dotácií zo štátneho rozpočtu, alebo z prostriedkov z fondov Európskej únie. Tento priemerný počet projektov sna obec sa však výrazne líši podľa krajov.

Graf č. 3: Priemerný počet projektov na jednu obec v jednotlivých krajoch

Zdroj: vlastné prepočty

Ako si môžeme všimnúť, priemerný počet projektov, ktoré sa realizujú v obci, v jednotlivých krajoch sa naozaj líši. Najviac sa tieto alternatívne zdroje financovania

využívajú v trenčianskom kraji - na jednu obec tu v priemere pripadá až 5 projektov, nasleduje trnavský kraj s 3,42 projektmi a prešovský kraj s 3,22 projektmi. Najmenej sa tieto prostriedky využívajú v košickom kraji, kde na jednu obec v priemere pripadá menej ako 2 projekty a v nitrianskom kraji, kde je to približne 2,38 projektu. Tieto disproporcie môžu byť spôsobené tým, že obce v košickom kraji nedisponujú dostatočným množstvom finančných prostriedkov pre viaceré projekty, ktorými by mohli kryť spoluúčasť na financovaní týchto projektov.

Obce s obľubou využívajú túto alternatívnu formu financovania, nakoľko zápasia s akútnym nedostatkom vlastných zdrojov a ako uviedlo až 64,03 % respondentov, prostriedky z eurofondov predstavujú jedinú možnosť, ako financovať rozsiahle investičné aktivity v obci, ktoré majú zabezpečiť jej rozvoj. Avšak sú s ňou spojené aj určité problémy.

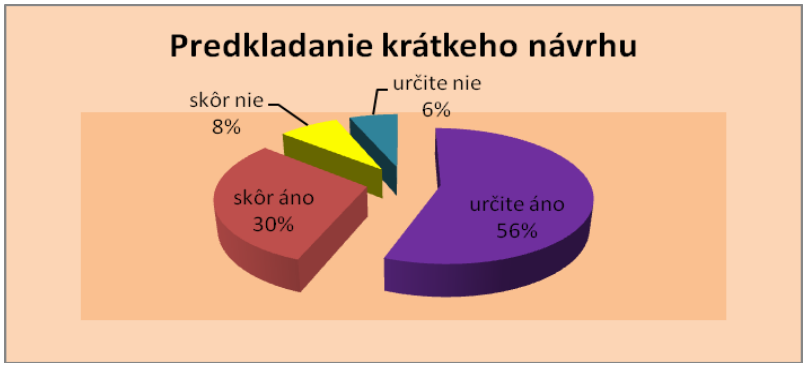
Tabuľka č. 1: Hlavné prekážky pri využívaní prostriedkov z eurofondov

Prekážky	**Počet obcí**
náročnosť vybavovania dotácie	82
zložitosť vypracovania projektov	81
nejednoznačnosť podkladov pri podávaní žiadosti	42
problém výberu spoločnosti, ktorá bude zabezpečovať externý manažment	9
problémy s prefinancovaním	43
iné	10

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa uskutočneného prieskumu sa obce potýkajú pri využívaní finančných prostriedkov z dotácií a z eurofondov s viacerými problémami súčasne. Viac ako 60 % oslovených obcí vidí problém najmä v náročnosti vybavovania dotácie, čo sme si zdokumentovali už v predchádzajúcej časti na obci Ladce. Obce musia predložiť množstvo dokladov, ktoré sú po nich požadované a rovnako problém predstavuje aj zložitosť vypracovania projektov, pretože obce musia spolu so žiadosťou o dotáciu alebo so žiadosťou o nenávratný finančný príspevok v prípade prostriedkov z eurofondov predložiť už aj komplexne vypracovaný projekt, ktorý by sa mal z daných prostriedkov financovať, pričom vypracovanie takéhoto projektu predstavuje nemalú finančnú čiastku a v prípade neschválenia tohto projektu to predstavuje stratu finančných prostriedkov, ktoré sa mohli použiť v obci na iný účel. Aj z tohto dôvodu nás zaujímalo, či by obce súhlasili s tým, že by sa ministerstvu predkladal iba krátky náčrt projektu a až po jeho následnom odobrení by sa predložil komplexný návrh, aby sa tým znížila celková zložitosť a náročnosť vybavovania dotácie alebo nenávratného finančného príspevku.

Graf č. 4: Predkladanie krátkeho návrhu



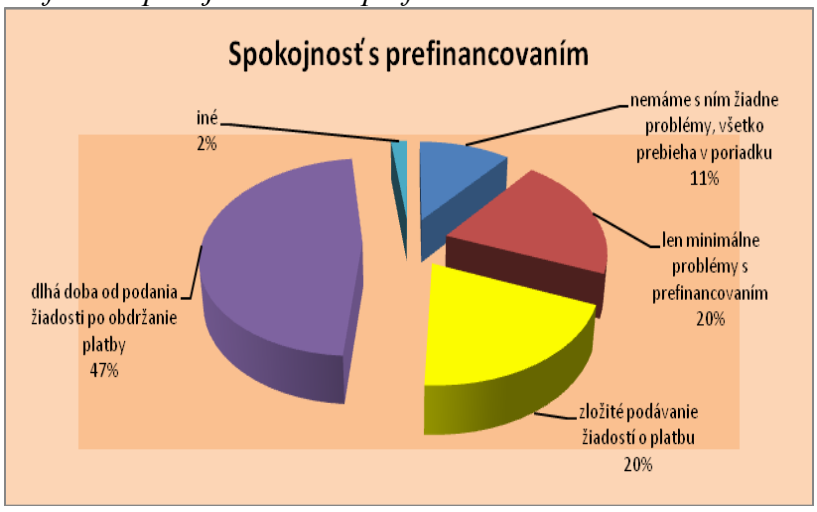
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako sme očakávali, až 56 % respondentov uviedlo, že by určite uvítali, keby mohli predkladať ministerstvu iba krátky návrh projektu, 30 % z nich uviedlo, že by s týmto návrhom skôr súhlasili. Tento postup by mestám a obciam určite pomohol, a to aj čo sa týka zníženia časovej náročnosti vybavovania dotácie alebo nenávratného finančného príspevku, aj čo sa týka zníženia rizika straty finančných prostriedkov, ktoré sa použijú na vypracovanie projektu, ak by bol projekt zamietnutý. Len 8 % opýtaných skôr s predkladaním tohto krátkeho návrhu nesúhlasilo a 6 % je v zásade proti takémuto postupu. Sme toho názoru, že hlavný dôvod nesúhlasu proti predkladaniu skráteného návrhu projektu, aj keď by určite predstavoval krok pozitívnym smerom pri zjednodušení procesu vybavovania týchto prostriedkov, by mohlo byť problematické reálne posudzovanie žiadostí o tento príspevok.

Ďalší problém, ktorí obce vidia, súvisí taktiež s etapou podávania žiadostí a je to nejednoznačnosť podkladov. Problém by nebol taký veľký, ak by jednoducho subjekty, ktorým sa tieto žiadosti predkladajú (či už nejaké krajské úrady alebo Ministerstvá), vrátili nedostatočne vyplnenú časť týchto podkladov na doplnenie, avšak realita je taká, že iba oznámia obci, že podklad nebol komplexný a obce ho musia vybavovať od začiatku. Ďalšie problémy, ktoré obce uviedli, sú: krátky čas od zverejnenia výzvy po podanie žiadosti, zdĺhavosť a nepružnosť celého procesu a byrokracia.

Ďalšie problémy, ktoré majú obce v súvislosti s dotáciami a prostriedkami z fondov Európskej únie, sú už problémy súvisiace priamo s fázou realizácie daného projektu. Až 43 obcí uviedlo, že má problémy s prefinancovaním, s čím súvisela aj ďalšia otázka z dotazníka.

Graf č. 5: Spokojnosť obcí s prefinancovaním



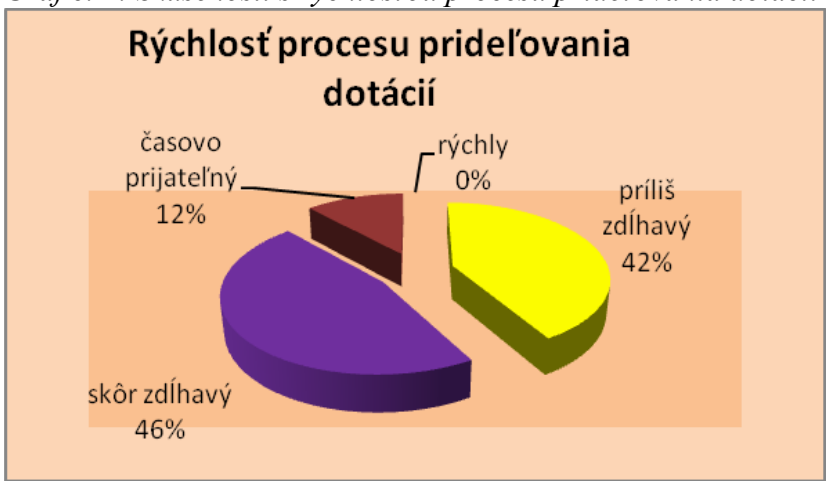
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako zobrazuje graf, iba 11 % respondentov uviedlo, že nemajú s prefinancovaním žiadne problémy, 20 % sa vyjadrilo, že problémy sú len minimálne. Zvyšných 69 % obcí má s prefinancovaním problémy. Až 47 % obcí vidí problém v skutočnosti, že od podania Žiadosti o platbu až po skutočné obdržanie platby uplynie dlhá doba. Bežnou praxou je, že obce obdržia platbu až o 4 alebo 5 mesiacov, a teda počas tohto obdobia musia financovať projekt z vlastných zdrojov, ktoré však zvyčajne nemajú, a preto ho financujú z preklenovacích úverov, z ktorých musia platiť úroky, čo automaticky projekt predražuje. Ďalších 20 % obcí uvádza, že podávanie Žiadosti o platbu je príliš zložité, zvyšné majú problémy s príliš vysokou byrokraciou.

Čo sa týka konkrétnych skúseností jednotlivých obcí s rýchlosťou procesu prideľovania dotácií, tak hoci až 12 % respondentov uviedlo, že tento proces je časovo

prijateľný, žiadny z nich sa nedomnieva, že proces prideľovania dotácií je rýchly. Naopak až 42 % obcí sa nazdáva, že tento proces je príliš zdĺhavý.

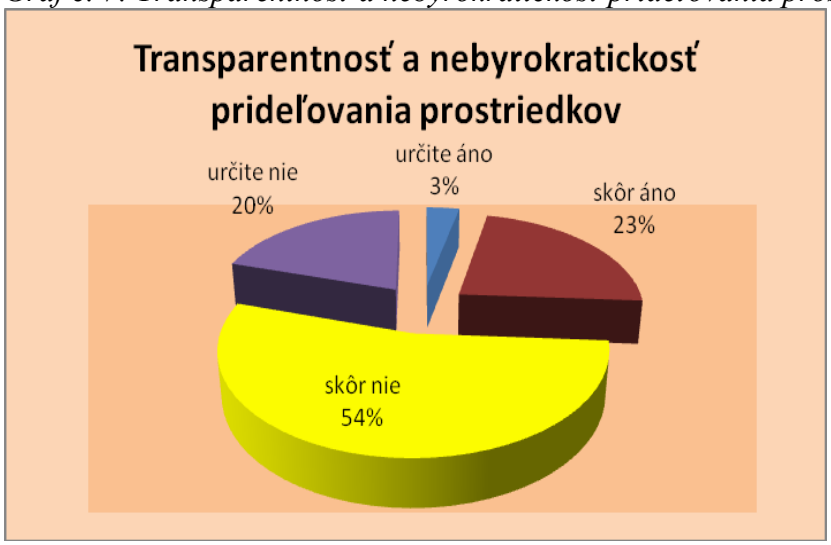
Graf č. 6: Skúsenosti s rýchlosťou procesu prideľovania dotácií



Zdroj: vlastné spracovanie

Negatívne sa obce stavajú aj k otázke transparentnosti prideľovania prostriedkov z eurofondov a nebyrokratickosti procesu. Až jedna pätina obcí si myslí, že proces prideľovania určite nie je transparentý a je spojený s vysokou byrokraciou, naproti tomu iba 3 % respondendov sa nazdávajú, že je to naopak a proces prideľovania týchto prostriedkov je určite transparentný. 54 % obcí je toho názoru, že tento proces je skôr netransparentný.

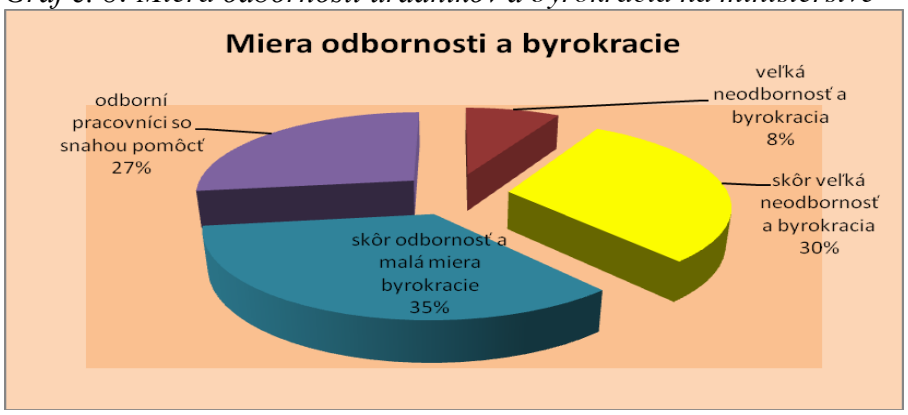
Graf č. 7: Transparentnosť a nebyrokratickosť prideľovania prostriedkov z eurofondov



Zdroj: vlastné spracovanie

Keďže problémy s vybavovaním dotácií alebo prostriedkov z fondov Európskej únie sú evidentné, zaujímali sme sa, či sú úradníci na ministerstve schopní v prípade potreby záujem o tieto prostriedky pomôcť svojimi odbornými vedomosťami a ako je to s byrakraciou na ministerstve.

Graf č. 8: Miera odbornosti úradníkov a byrokracia na ministerstve

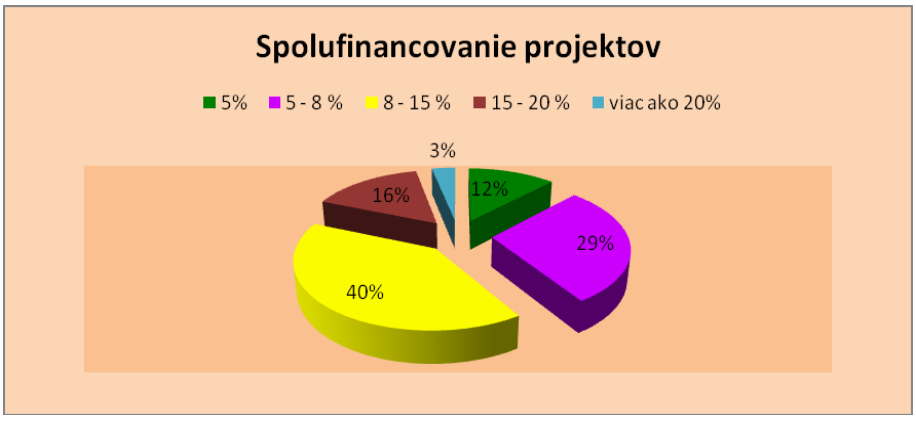


Zdroj: vlastné spracovanie

Viac ako 60 % respondentov vyjadrilo pozitívne skúsenosti s úradníkmi, ktorí posudzovali jednotlivé žiadosti obcí - 27 % obcí sa vyjadrilo, že úradníci sú naozaj odborní pracovníci, na ktorých sa obce v prípade potreby môžu obrátiť a ktorí im ochotne pomôžu, 35 % sa vyjadrilo, že pracovníci, s ktorými sa stretli, skôr mali potrebné vedomosti a miera byrokracie na ministerstve je malá. Avšak ešte stále je tu pomerne veľká skupina obcí – 38 %, ktoré majú negatívne skúsenosti. Až 30 % z obcí sa vyjadrilo, že na úrade sú skôr pracovníci s veľkou neodbornosťou a miera byrokracie je pomerne vysoká a zvyšných 8 % uvádza, že táto neodbornosť pracovníkov je veľká, rovnako ako aj miera byrokracie. Ako však sami povedali, táto neodbornosť je spôsobená najmä častým striedaním pracovníkov na úrade. Práve s týmto problémom súvisí aj spomínaná vysoká miera byrokracie na ministerstve, pretože sa veľmi často stáva, že pri výmene úradníkov si títo úradníci neposunú dokumenty a noví úradníci ich od obcí vyžadujú znova, čo zbytočne predlžuje celý proces. Naviac sa lipne na nezmyselných maličkostiam, kvôli ktorým úradníci vrátia celý dokument na prepracovanie. Za všetky takéto maličkosti stačí spomenúť, že úradník vráti faktúru na preplatenie len kvôli tomu, že namiesto sumy napr. 12 397,00 je na faktúre suma 12 397,--, čo je to isté.

Miera spolufinancovanie jednotlivých subjektov [2] na financovaní projektov z fondov EÚ je 85 : 10 : 5 (Európsky fond regionálneho rozvoja : štátny rozpočet SR : vlastné zdroje obce), v skutočnosti sú náklady, ktoré znášajú obce, podstatne vyššie, a to z dôvodu potreby úverov či už na 5 % na vlastné zdroje alebo aj preklenovacie úvery. Z týchto dôvodov nás zaujímalo, aký je podľa obcí skutočný podiel, akým sa zúčastňujú na financovaní týchto projektov.

Graf č. 9: Skutočná výška spolufinancovania projektov



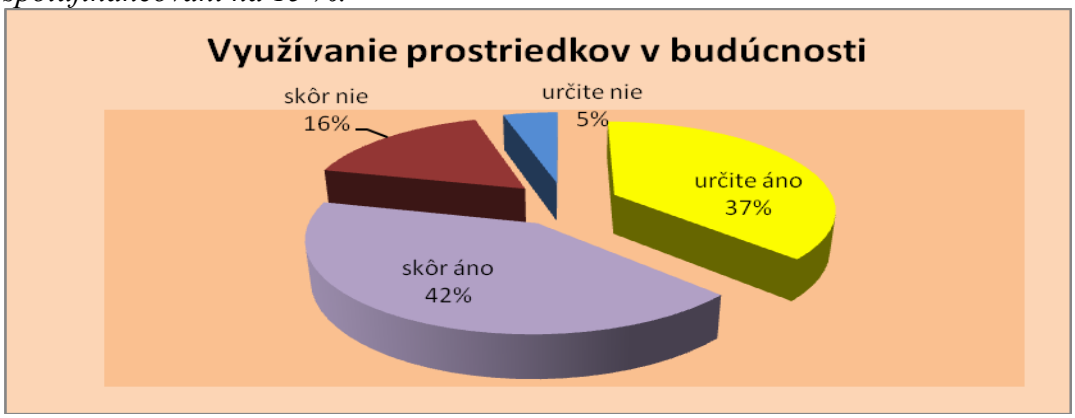
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako si môžeme všimnúť, tak počet obcí, podľa ktorých je miera spolufinancovania naozaj iba 5 %, je minimálny (12 %). Podľa zvyšných 88 % je tento podiel vyšší. Z uvedeného nám vyplýva, že len 5 % obcí dokázalo spolufinancovať projekt bez toho, aby si muselo zobrať úvery, a to či už na preklenutie časového nesúladu medzi potrebou zdrojov a vyplatením príspevku z fondov Európskej únie alebo aj na 5 % vlastných zdrojov, ktorými sa musia spolupodieľať na financovaní týchto projektov. Spolufinancovanie vo výške 5 – 8 % uvádza 29 % obcí a vo výške 8 – 15 % až 40 % obcí. Ako sa môžeme nazdávať, tieto obce financovali projekty aj z bankových úverov (najčastejšie zrejme prostredníctvom Slovenskej záručnej a rozvojovej banky), keďže percento spolufinancovania je viac ako 5 %, avšak oproti ostatným obciam, ktoré uviedli, že ich skutočné spolufinancovanie projektov sa vyšplhalo až na viac ako 15 % (t.j. spolu 19 % obcí), môžeme predpokladať, že čerpali menšie objemy finančných prostriedkov alebo museli platiť vyššie úroky z dôvodu ich vyššej rizikovosti.

Vzhľadom na to, že skutočné spolufinancovanie obcí projektov z eurofondov je už teraz výrazne viac ako stanovených 5 %, zaujímalo nás, či by obce využívali túto možnosť financovania aj v prípade, ak by sa miera stanoveného spolufinancovania zvýšila na 15 %, teda ak by sa štát nepodieľal desiatimi percentami na spolufinancovaní týchto projektov.

Ako nám z uvedeného prieskumu vyplynulo, tak napriek tomu, že so získavaním prostriedkov z dotácií alebo eurofondov sú spojené viaceré problémy, ako obce uviedli, veľká byrokracia, celý proces je príliš zdĺhavý a prefinancovanie príliš dlhé, tak pozitívny postoj k tejto otázke vyjadrilo spolu až 79 % respondentov. Podľa nášho výskumu by až 37 % obcí určite využilo túto možnosť financovania, a to aj v prípade, že by spolufinancovanie bolo zvýšené až na 15 % a zvyšných 42 % uviedlo, že by ju skôr využili. Negatívne sa prejavilo iba 21 % obcí, z ktorých by túto možnosť určite nevyužilo 5 %.

Graf č. 10: Využívanie možnosti financovania projektov z eurofondov pri zvýšenom spolufinancovaní na 15 %.



Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Čerpanie prostriedkov z fondov EÚ v obciach SR nie je na optimálnej úrovni. Aj obce, ktoré sa uchádzali o nenávratný finančný príspevok a tento príspevok aj získali, sa stretli s viacerými problémami – či už išlo o problémy vo fáze prípravy projektu (náročnosť vybavovania nenávratného finančného príspevku, zložitosť vypracovania projektov a nejednoznačnosť podkladov pri podávaní žiadostí). Napriek tomu však obce považujú možnosť získavania a využívania týchto zdrojov za jedinečnú príležitosť, ako zabezpečiť rozvoj v obci, vzhľadom na skutočnosť, že vlastné zdroje nie sú postačujúce a financovať rozsiahle projekty investičného charakteru by z vlastných zdrojov nebolo možné. Pozitívne

môžeme hodnotiť aj fakt, že pozitívny postoj k využívaniu prostriedkov z fondov EÚ vyjadrilo až 79 % opýtaných respondentov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1]Beňová, E. a kol. 2005. Financie a mena. Bratislava: Edícia Ekonómia. 2005, ISBN 80-8078-031-5.
[2] Feketeová, I. Regióny a ich rozvoj. [online] [cit. 29.11.2010]. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/regionalny-rozvoj-vyzvy>
[3] Národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013. [online]. Dostupné na internete: <http://www.nsrr.sk/narodny-strategicky-referencny-ramec-2007-2013/>
[4] §1 zákona č. 369/1990 o obecnom zriadení
[5] Vlastné materiály z prieskumu o využívaní dotácií a fondov z EÚ v obciach v SR

TVORBA RAGINGU PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV AKO PODMIENKA FINANCOVANIA ICH PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI V SR

Miroslava Katonová[1]

Key words: rating, credit rating agencies, businesses, banks, finance

ABSTRACT

Rating is very important for the function and risk management in commercial banks. And it is also very important that the banks to the rating system proceed responsible and under the legislation, so as avoid to losses and problems in risk management systems. The essential of the rating is in the independent assessment of the risk and determine of the probable incapacity of the debtor to fulfill his obligations. The aim of the rating is help assist participants in financial transactions and capital market, objectify and standardize risks. In the process of awarding Slovak Rating Agency emphasis on working with current data, which provided by either the company, issuer or the agency has available from other sources of information, which the agency consider for a highly reliable.

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

Rating je veľmi dôležitý pre fungovanie a riadenie rizika pri posudzovaní bonity svojich klientov (fyzických i právnických osôb) v komerčných bankách. A je tiež veľmi dôležité, aby banky k ratingovému systému pristupovali zodpovedne a podľa legislatívy, aby sa tak predišlo stratám a problémom v systéme riadenia rizík.

Podstata ratingu spočíva v nezávislom hodnotení rizika a určení pravdepodobnej nespôsobilosti dlžníka splniť si svoje záväzky. Hlavná funkcia ratingu podľa Achleitnera a Everlinga spočíva v dosiahnutí transparentnosti, a tým porovnateľnosti pre investorov a veriteľov, vzhľadom na riziko, s ktorým je investovanie spojené.[2]

Pri používaní ratingov si banka určuje jednu alebo viac uznaných ratingových agentúr, ktorých ratingy použije. Pri výpočte sa používajú len vyžiadané ratingy a nevyžiadané ratingy štátov a centrálnych bank, pričom použitie ratingov je rovnaké. Ratingy banky nemôže účelovo vyberať, aby nedošlo k zníženiu požiadavky na vlastné zdroje, pričom berie do úvahy všetky svoje dlžné sumy istín a úrokov. Ak banka použije ratingy vypracované uznanou ratingovou agentúrou alebo agentúrou na podporu export pre určitú triedu expozícií, tieto ratingy rovnako použije pre všetky expozície, ktoré do príslušnej triedy patria.

V prípade krátkodobých ratingov sa môžu použiť iba v prípade krátkodobých expozícií voči inštitúciám a právnickým osobám podnikateľom a používa sa len pre expozíciu, na ktorú sa vzťahuje. Cieľom ratingu je teda pomáhať účastníkom transakcií na finančných a kapitálových trhoch, objektivizovať a štandardizovať riziká.[3]

Požiadavky na ratingové agentúry na Slovensku

Podľa Zákona o bankách č. 483/2001 sa vyžaduje, aby ratingová agentúra a jej metodika hodnotenia spĺňali určité požiadavky.

Ratingová agentúra musí mať prevzaté procedúry a postupy, ktoré zabezpečujú, že určená metodika ratingového hodnotenia je pri formulácii a vydávaní ratingových hodnotení uplatnená minimálne rovnako v rámci príslušnej skupiny aktív, členených podľa druhov zmluvných strán(na ich podskupiny aktív) členených podľa odvetvia, v ktorom zmluvné strany podnikajú a v rámci rozdielnych geografických regiónov. Ide teda o hodnotenie úverovej schopnosti hodnoteného subjektu, pričom sa berú do úvahy individuálne faktory, pričom hlavné faktory pre príslušný segment sú posudzované súčasne. Hodnotenie ratingovej agentúry musí byť podporované štatistickými dôkazmi, jasne preukazujúce presnosť a správnosť ratingových hodnotení vydaných v minulosti. Ak sa zistia nejaké omyly spätným testovaním, sú následne premietnuté do metodiky hodnotenia. Ak sú hodnotené dva subjekty s rovnakou úverovou schopnosťou, priraďuje sa im rovnaký rating, bez ohľadu na hodnotiaci subjekt.

[2] Achleitner, A. K. – Everling, O.: Rating Advisory. Wiesbaden: Gabler, 2003

[3] Pod objektívnosťou treba rozumieť hodnotenie nezávislej organizácie, ktorá nie je ani na strane dlžníka, ani na strane veriteľa.

Pri hodnotení je taktiež treba vylúčiť akékoľvek vonkajšie vplyvy. Nezávislosť metodiky priraďovania ratingov sa posudzuje podľa týchto faktorov:

a) Vlastníctvo a organizačná štruktúra ratingovej agentúry – čo znamená, že ratingová agentúra musí preukázať nezávislosť z titulu vlastníckej štruktúry, ktorá dokáže zamedziť ohrozenia objektivity ratingového procesu, pričom organizačná štruktúra musí oddeľovať ratingové hodnotenie operačne, aj personálne, aby nedošlo k spochybneniu objektivity.
b) Finančné zdroje ratingovej agentúry - ratingová agentúra musí mať zavedené opatrenie, ktoré preukazujú je finančnú nezávislosť.
c) Zamestnanci a odbornosť ratingovej agentúry - zamestnanci musia mať dostatočnú kvalifikáciu a skúsenosti, ktoré sú potrebné pre výkon činnosti.
d) Správa a riadenie ratingovej agentúry – tu je potrebné, aby mala ratingová agentúra zavedenú funkciu nezávislého vnútorného auditu. Treba, aby vykonávala spätné testovanie za každý segment trhu a zverejňovala významné zmeny v metodike hodnotenia.

Ratingová agentúra má zavedené mechanizmy, ako napr. predpisy, procedúry, poplatkovú politiku, politiku odmeňovania, pravidlá riadenie spoločnosti, vnútorné pravidlá správania, a to v písomnej forme, ktoré sú schopné identifikovať aktuálne a potenciálne konflikty záujmov a zaviesť primerané opatrenia na ich predchádzanie, riadenie a elimináciu, aby neohrozovali nezávislosť, objektívnosť a vysokú kvalitu ratingových hodnotení. Požiadavka na dôveryhodnosť a prijatie trhom sa splní, ak ratingová agentúra preukáže, že jej individuálne ratingy sú ich užívateľmi na trhu uznávané ako dôveryhodné a spoľahlivé. Dôveryhodnosť sa preukazuje a posudzuje najmä na základe: trhového podielu ratingovej agentúry, príjmov dosiahnutých ratingovou agentúrou a jej finančných zdrojov v širšom slova zmysle, vplyvu ratingu na tvorbu cien, vyhlásenia najmenej dvoch bánk, že použijú individuálny rating ratingovej agentúry pre emisiu dlhopisov alebo posúdenie kreditných rizík.

Ratingový proces pre podnikateľský subjekt

V procese udeľovania ratingu Slovenská ratingová agentúra kladie dôraz na prácu s aktuálnymi údajmi, ktoré poskytne buď spoločnosť, podnikateľský subjekt alebo ktoré má agentúra k dispozícii z iných informačných zdrojov, ktoré agentúra považuje za vysoko spoľahlivé. Proces udelenia ratingu sa vykonáva za aktívnej spoluúčasti a súčinnosti managementu spoločnosti dlžníka (výnimku tvorí udelenie verejného ratingu spracovaného bez súčinnosti hodnotenej spoločnosti, ktorý sa uskutočňuje na základe verejne dostupných informácií o hodnotenom subjekte). Dôležitou zásadou je prísne zachovávanie utajenosti a nezverejnenia, mlčanlivosti o všetkých dôverných informáciách a údajoch o klientovi a získaných od klienta, s ktorými príde agentúra do styku pri svojej práci.

Aj keď platnosť ratingu je jeden rok, počas tohto obdobia môže byť rating modifikovaný a prehodnotený. Nutnosť prehodnotiť rating môže nastať v prípade vzniku a výskytu nových alebo zmeny relevantných informácií, faktov a skutočností, ktoré boli zohľadnené v procese udelenia ratingu. Nové udalosti môžu nastať nielen v rámci vnútorných procesov spoločnosti alebo podnikateľského subjektu, ale aj na úrovni odvetvia alebo makroekonomického prostredia. Výsledkom monitorovania udeleného ratingového hodnotenia je potom jeho zníženie, zvýšenie

alebo zachovanie jeho pôvodnej úrovne. Udelenie ratingu je výsledkom tzv. ratingového procesu, ktorý je znázornený v nasledujúcej schéme.

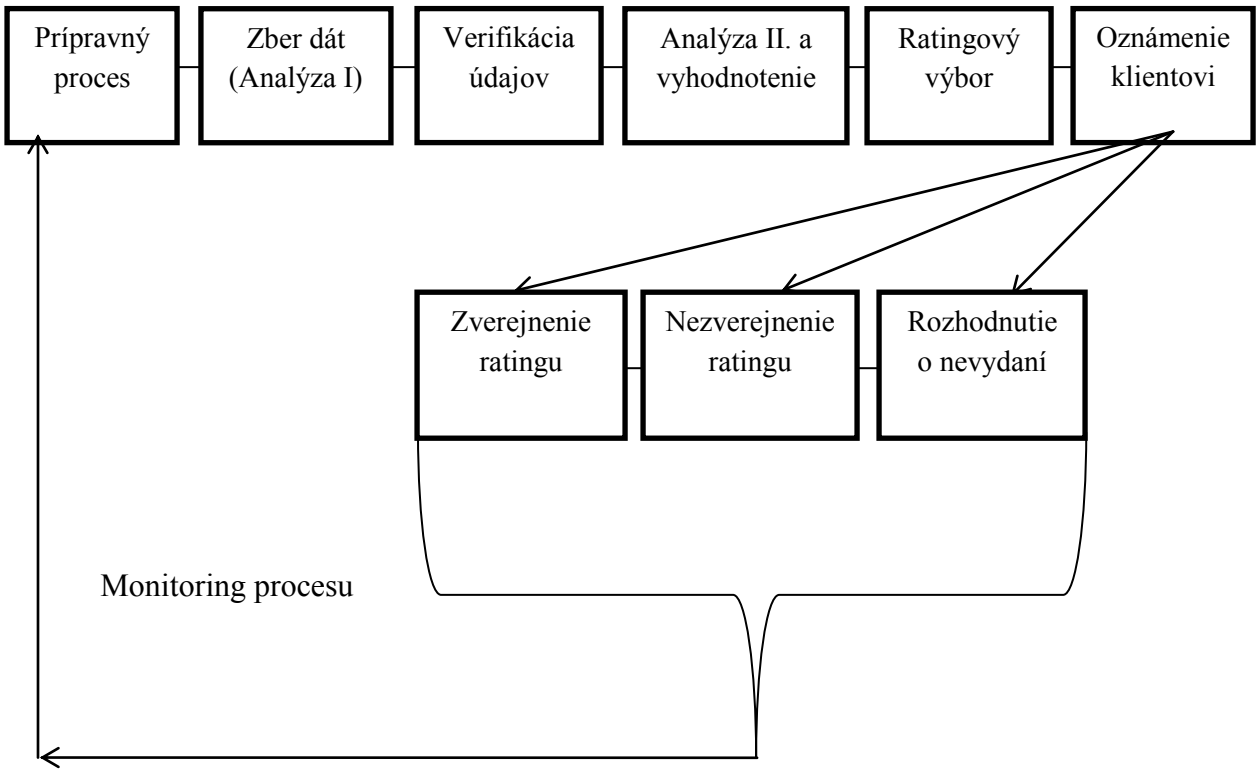


Schéma 1: *Ratingový proces,* vlastné spracovanie

Prípravný proces začína definovaním požiadavky zo strany klienta (podnikateľa). Klient musí definovať, o aký rating má záujem[4]. Nakoľko prvoradou úlohou a cieľom Slovenskej ratingovej agentúry je definovanie nezávislého a neovplyvneného názoru na spoločnosť alebo podnikateľa, po definovaní požiadavky klienta je táto prerokovaná a posúdená v tzv. Akceptačnom výbore.

Úlohou Akceptačného výboru je stanovenie a skúmanie, či sa v procese udeľovania ratingu pre daný konkrétny subjekt, nemôže Slovenská ratingová agentúra dostať do konfliktu záujmov, čo by mohlo spochybniť jej nezávislosť a neovplyvniteľnosť, resp. Akceptačný výbor musí špecifikovať podmienky, za ktorých je Slovenská ratingová agentúra schopná spracovať nezávislý rating.

V prípade pozitívneho výsledku posúdenia Akceptačným výborom je s klientom uzatvorený kontrakt. Poslednou fázou prípravného procesu je vytvorenie analytického tímu na čele so senior analytikom zodpovedným pre oblasť, v ktorej subjekt pôsobí (finančná oblasť, nefinančná oblasť, municipality, projekty, transakcie).

---

[4] VINŠ, Petr - LIŠKA, Václav. *Rating*. Praha : C.H. Beck, 2005. 109 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-807-X.

Etapa ratingového procesu zber dát a ich analýza začína so zaslaním požiadavky na informácie managementu subjektu. V tejto fáze je Slovenská ratingový agentúra nápomocná klientovi a za účelom zabezpečenia efektívnosti zberu dát sú požiadavky na druh informácií, ktorý je potrebný v ratingovom procese a ich štruktúra presne dané a detailne špecifikované.

Po prvotnej analýze údajov a informácií sú výsledky analýzy prerokované, konzultované s klientom a údaje sú verifikované hlavne z pohľadu testovania konzistentnosti jednotlivých dát vo výstupoch. V tejto etape je veľký dôraz kladený na stretnutia s managementom subjektu. Závery so spoločných stretnutí a všetky novo nadobudnuté informácie sú spracované, vyhodnotené a komplexne posúdené analytickým tímom. V tejto fáze ratingového procesu je spracovaný prvý návrh ratingovej správy s návrhom na ratingové hodnotenie. Vnútorné schvaľovanie a odsúhlasenie znenia ratingovej správy prebieha vo viacerých stupňoch (hlavný analytik, výkonný riaditeľ), čím je zabezpečený maximálne objektivizovaný názor na spoločnosť alebo podnikateľského subjektu z pohľadu udeľovania nezávislého ratingu.

Nakoľko samotný ratingový proces trvá určité časové obdobie, musí dlžník (spoločnosť alebo podnikateľský subjekt) Slovenskú ratingovú agentúru formálnym spôsobom informovať, či počas obdobia spracovávania informácií a ich analyzovania, nenastali významné zmeny v informáciách vstupujúcich do ratingového procesu, alebo či nenastali nové okolnosti, ktoré by mohli výsledok ratingového hodnotenia dlžníka spoločnosti modifikovať alebo ovplyvniť.

Po spracovaní prípadných pripomienok špecifikovaných v rámci vnútorného odsúhlasenia výsledkov analytických procesov a prípadných nových relevantných informácií od klienta, je návrh ratingovej správy a návrh ratingového hodnotenia predložený na schválenie ratingovému výboru. Ratingový výbor sa skladá hlavne z externých pracovníkov Slovenskej ratingovej agentúry, ktorí sú významnými osobnosťami na ekonomickom trhu. Ratingový výbor je ďalšou zložkou zabezpečujúcou nezávislosť a vysokú odbornosť uplatňovanú v celom ratingovom procese.

Po odsúhlasení ratingového hodnotenia, resp. po zapracovaní a zohľadnení prípadných pripomienok ratingového výboru do záverečnej ratingovej správy, je výsledok ratingového hodnotenia oznámený klientovi. V poslednom štádiu ratingového procesu sa môže klient rozhodnúť o vydaní alebo nevydaní ratingu a o jeho zverejnení alebo nezverejnení. Akékoľvek stanovisko klienta je Slovenskou ratingovou agentúrou rešpektované a všetky poskytnuté údaje a informácie o klientovi sú agentúrou považované za prísne dôverné.

Každý rating je nutné monitorovať. Monitorovanie ratingu sa uskutočňuje v pravidelných štvrťročných cykloch, ratingová agentúra pritom vychádza z presne štruktúrovaných aktualizovaných údajov a informácií získaných ako od klienta, tak aj z externých vysoko dôveryhodných spoľahlivých databáz. Prehodnotenie ratingu sa uskutočňuje jedenkrát do roka, pričom aktualizácia ratingu prebieha analogickými krokmi ako prvotný ratingový proces.

Ratingový systém podnikateľského subjektu

Ratingový systém pre podniky, ktoré účtujú v systéme podvojného účtovníctva sa určuje finančný, nefinančný a celkový rating.

Finančný rating

Pri podnikateľskej klientele banka zaraďuje klientov do rizikových skupín na základe zhodnotenia plnenia nasledujúcich vybraných 12 pomerových finančných ukazovateľov.

V ratingovom systéme rozlišujeme celkom 6 kategórií klientov – podnikov. Do kategórie nevýrobných podnikov sa zaraďujú všetky obchodné podniky a podniky poskytujúce služby, vrátane leasingových spoločností a podnikov bytových služieb. Vstupom pre generovanie finančného ratingu budú účtovné výkazy (súvaha a výkaz ziskov a strát) a doplňujúce údaje k účtovným položkám.

Finančný rating podnikateľskej klientely je závislý od dosiahnutej úrovne vybraných pomerových ukazovateľov. Podľa úrovne plnenia pomerových ukazovateľov program banky pre stanovenie finančného ratingu pridelí počet bodov v intervale 5 až 11 (váha ukazovateľov) a zaradí klienta na základe počtu získaných bodov do príslušnej ratingovej skupiny. Váhy jednotlivých ukazovateľov a intervaly hodnôt plnenia pomerových ukazovateľov sú pre výrobné a nevýrobné podniky stanovené na základe analýzy trhu resp. na základe vývoja pomerových ukazovateľov podľa odvetví podnikov v SR.

Tabuľka 1: *Vývoj pomerových ukazovateľov*

RENTABILITA
Rentabilita celkového kapitálu (EBITDA/Aktíva)
LIKVIDITA
Podiel pracovného kapitálu na obežnom majetku
Bežná likvidita (CR) II
AKTIVITA
Doba obratu záväzkov
Doba obratu pohľadávok
LEVERAGE
Celková zadĺženosť
Miera úverovej zadĺženosti
Toková zadĺženosť (ČZ-REZ/HV+Odpisy)
Platobná neschopnosť
Čisté úrokové krytie
UKAZOVATELE RÝCHLEHO TESTU
Podiel hrubého CF na tržbách
OSTATNÉ UKAZOVATELE
Krytie stálych aktív vlastným kapitálom

Zdroj: Interné materiály komerčnej banky

Úprava finančného ratingu

Banka okrem finančného ratingu stanovuje pre klienta upravený finančný rating generovaný na základe úprav jednotlivých položiek súvahy a výkazu ziskov a strát. Upravený finančný rating

dáva reálnejší obraz o finančnej pozícii klienta, nakoľko eliminovať jednorazové a mimoriadne vplyvy na tržby a náklady – úpravy položiek výkazu ziskov a strát sú generované automaticky, pričom sa eliminujú nasledovné jednorazové vplyvy:

Tabuľka 2: *Jednorazové a mimoriadne vplyvy*

-Tržby z predaja Investičného majetku a materiálu
+Zostatková cena Investičného majetku a materiálu
Odpísanie pohľadávok a zásob
Tržby z predaja Investičného majetku a materiálu
+Zostatková cena predaného Investičného majetku a materiálu
- Tržby z predaja cenných papierov a vkladov
+Predané cenné papiere a vklady
-Výnosy z finančných investícií
-Kurzové zisky a ostatné finančné výnosy
-Kurzové straty a ostatné finančné náklady
-Mimoriadne výnosy
+Mimoriadne náklady

Zdroj: Interné materiály komerčných bánk

Úprava súvahy klienta sa vykonajú v prípade zistenia nesprávneho účtovania jednotlivých položiek aktív pričom sa adekvátne zníži výška vlastného kapitálu na strane pasív. Iné zásadné úpravy vo finančných výkazoch podliehajú hĺbkovej analýze štruktúry položiek aktív alebo pasív vo väzbe na zmluvné podmienky ošetrujúce tieto aktíva alebo pasíva (napr. úprava prijatých preddavkov v záväzkoch, preúčtovanie záväzkov voči spoločníkom do vlastného kapitálu za podmienky nevyplatenia týchto záväzkov počas doby trvania úveru a pod). Upravený finančný rating klienta vygenerovaný na základe upravených finančných výkazov klienta je rozhodujúci pre posúdenie úrovne finančnej situácie klienta (bonity klienta) a pre schvaľovanie úverového obchodu.

Nefinančný rating

Banka je povinná stanoviť nefinančný rating pre každého klienta vždy k ultimu hodnoteného kalendárneho roka. Nefinančný rating podnikateľskej klientely je závislý od dosiahnutej úrovne vybraných parametrov. Podľa úrovne plnenia týchto parametrov program pre stanovenie nefinančného ratingu banka pridelí počet bodov s príslušnými internými váhami.

Celkový rating

Interný rating klienta sa stanovuje podľa upraveného finančného ratingu a nefinančného ratingu vo váhovom pomere 60 : 40. Mala by platiť zásada, že interný rating klienta nemôže byť lepší o viac ako 8 bodov ako finančný rating. Pokiaľ má podnik dominantné postavenie v regióne v poskytovaní nevyhnutných verejných služieb, nemôže byť interný rating lepší viac ako o niekoľko bodov ako finančný rating.

ZÁVER

Záverom je potrebné poukázať na dôležitosť ratingového procesu v systéme poskytovania úverových produktov bankou jednotlivým podnikateľským subjektom. Obsahom porovnania záverečného ratingu sú bezúčelové hypotekárne úvery na financovanie podnikateľskej činnosti určené podnikateľským subjektom - živnostníkom. V týchto troch bankách sa do porovnania vybrala americkú hypotéku ako jednu z možností financovania svojej podnikateľskej činnosti.

Pri určovaní poradia sa brala do úvahy úrokovú sadzba vyhlasovaná bankou (fixovanú na jeden rok), ako aj poplatky za poskytnutie a správu úveru. Poplatky a úrok mali pri rozhodovaní rovnakú váhu. V prípade možnosti výberu bol zvolený úver s dokladovaním príjmu.

Tabuľka 3: *Vypočítaný rating podnikateľského subjektu – živnostníka v troch bankách na Slovensku*

Produkt	**Flexihypotéka bezúčelová od VÚB banky**	**Americká hypotéka od Tatra banky**	**Bezúčelová hypotéka od ČSOB banky**
Požadovaná výška úveru	70 000 eur	70 000 eur	70 000 eur
Hodnota založenej nehnuteľnosti	100 000 eur	100 000 eur	100 000 eur
Lehota splatnosti	20 rokov	20 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	**4,79%**	**4,95%**	**5,44%**
Mesačná anuitná splátka	**453,89 eur**	**460,04 eur**	**394,82 eur**

Zdroj: Internetová stránka VÚB banky, Tatra banky, ČSOB

Z vypočítaného ratingu živnostníka v uvedenej tabuľky vyplýva, že podnikateľský subjekt – živnostník má na výber hneď niekoľko možností ako financovať svoju podnikateľskú činnosť. Dôležité pre neho by malo byť najmä to, či spĺňa podmienky pre vyplnenie potrebných údajov banky a následne, aby tieto podmienky boli vhodné pre výpočet ratingu. Živnostníci to majú

omnoho ťažšie ako fyzické osoby pracujúce na trvalý pracovný pomer v tom, že musia spĺňať omnoho viac kritérií a sami seba neustále kontrolovať (či už v Sociálnej poisťovni, Zdravotnej poisťovni alebo na úradoch), najmä či sú každý mesiac všetky platby uhradené a pod.

Ak sa teda podnikateľský subjekt rozhodne financovať si svoju podnikateľskú činnosť prostredníctvom bezúčelového 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

● ACHILEITNER, A. K. – EVERLING, O.: *Rating Advisory*. Wiesbaden: Gabler, 2003. 403 s. ISBN 3-409-15010-2.

● DAVIDOVÁ, Petra - OPRAVILOVÁ, Renata. Rating a stabilita finančního systému. In *Bankovnictví : měsíčník vydavatelství Economia*. - Praha : Economia. ISSN 1213-4273, 2008, roč. 16, č. 6-7, s. 20-24.

● DITTELOVÁ, Gabriela. Rating: imidž investora : hodnotenie úverovej schopnosti rozlišuje stupeň rizika. In *Slovenský Profit : týždenník o ekonomike, podnikaní a peniazoch.* - Bratislava : A-HA, public, 1997, 5. august 1997, roč. 5, č. 32.

● VINŠ, Petr - LIŠKA, Václav. *Rating*. Praha : C.H. Beck, 2005. 109 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-807-X.

Ďalšie zdroje:

www.nbs.sk

www.moodys.com

www.slovakrating.sk

www.sbaonline.sk

www.vub.sk

www.tatrabanka.sk

www.csob.sk

BUDOVANIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI

BUILDING RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS

Jana Kedrová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Potential Customer, Client, Customer, Supporter, Advocate, Partner, Customer Relationship, Customer Relationship Management

JEL KLASIFIKÁCIA

M12, M14

ABSTRACT

For business it is important that customers are coming back to it, so it must attract your potential customer through good relationships, premium services and qualified personnel. Building a customer relationship is a long process consisting of different phases: a potential customer, customer, client, supporter, advocate, partner. The contribution is devoted to relations with customers and building. It also deals with customer relationship management (CRM), which can be understood in two ways. The first is the software and technical solutions, but this contribution does not cover. The second aspect of CRM can be seen as improving services provided to customers through all available sales channels so that customers compared to competitors bring some added value.

ÚVOD

Je zaužívaný mýtus, že kvalita sa predáva sama. V súčasnosti sa však už väčšina výrobcov zamerala na kvalitu a keďže sa jej úroveň zvýšila natoľko, že býva často problémom dosiahnuť kvalitu vyššiu, ako má konkurencia. Pre zákazníka sa stáva už samozrejmosťou, takže vyššia kvalita už nie je takou silnou konkurenčnou výhodou, akou bola v minulosti. Podniky preto musia zákazníka prilákať iným spôsobom a snažia sa s ním vybudovať dlhodobý a perspektívny vzťah.

Vybudovať si so zákazníkom silný vzťah je dlhodobý proces. Pre podnik je dôležité, aby sa zákazníci k nemu vracali. Prvým krokom je samozrejme oslovenie potenciálneho zákazníka. Ak uskutoční nákup ponúkaného produktu, stáva sa zákazníkom podniku. Na to, aby tento nákup aj zákazník zopakoval, musí mnohokrát podnik vynaložiť nemalé úsilie. Ponúka mu nadštandardné služby, zaujme kvalifikovaným personálom a pod. Prostriedkom na budovanie vzťahu so zákazníkom sa v posledných rokoch stalo aj CRM (Customer Relationship Management – riadenie vzťahov so zákazníkom).

Príspevok sa venuje vzťahom so zákazníkmi a ich budovaniu. A tiež sa v krátkosti zaoberá CRM (nie z pohľadu softwarového riešenia).

[1] Ing. Jana Kedrová, jana.kedrova@gmail.com, školiteľ: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc. Katedra manažmentu FPM EUBA

BUDOVANIE VZŤAHU SO ZÁKAZNÍKOM

Budovanie vzťahu so zákazníkom je dlhodobý proces. Payne a kol. (1997) zhotovil rebríček vzťahov, ktorý zaznamenáva celý rad identifikovateľných fáz vývoja vzťahu so zákazníkom (obr. 1).

Prvým stupňom rebríčka je potenciálny zákazník, ktorým je v podstate trh. Podniky chcú týchto ľudí zmeniť na zákazníkov.

Za zákazníka je pokladaný niekto, kto si príležitostne zakúpi produkt alebo bol s podnikom v kontakte raz alebo príležitostne.

Na ďalšom stupni je klient. Klientmi sú ľudia, ktorí chcú s podnikom obchodovať opakovane, to znamená, že si s podnikom vytvárajú vzťah. O klientoch hovoríme napr. v súvislosti s bankovým sektorom, kde väčšina ľudí zostáva klientom banky dlhšiu dobu.

Priaznivec je človek, ktorý je rád, že je s podnikom spojený a postupne sa stáva aj jej obhajcom, tzn. že ju odporučí aj iným ľuďom.

Partnerstvo je posledným stupňom rebríčka. Partner je osoba, ktorá spolu s podnikom hľadá spôsoby na získanie spoločných výhod zo vzťahu. Partnerstvo je dlhodobým cieľom niektorých podnikov.

Obr. 1: Relačný rebríček

Prameň: THE OPEN UNIVERSITY. 2010. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi. Ako lepšie porozumieť svojim zákazníkom.* 1. vyd. Košice: OMI s.r.o., 2010. 112 s.

Na vzťahoch so zákazníkmi sa musia podieľať všetky osoby pracujúce pre podnik, teda sú vecou celého podniku. Je však dôležité budovať si vzťahy nielen so zákazníkmi, ale aj s ďalšími zainteresovanými osobami, vrátane zamestnancov, dodávateľov, investorov a pod.

Jedným zo spôsobov zistenia spokojnosti, či nespokojnosti zákazníka je analyzovať, či sa k podniku zákazníci vracajú a nakupujú produkty opakovane (stali sa z nich klienti) alebo odporúčajú podnik svojim priateľom, či známym. Vďaka pozitívnemu vzťahu k podniku sa stanú zákazníci aj jej trvalými zákazníkmi.

Podľa F. Buttlea medzi hlavné argumenty vytvorenia dlhodobého vzťahu so zákazníkom patria:[2]

- **uznanie** – ak je zákazník oslovený menom, cíti sa poctený,

[2] BUTTLE, F. 2004. *Customers Relationship management, Concept and Tools,* 1st. edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 359 s. ISBN 0-7506-5502-X.

- **sila** – pocit istoty nadobúda zákazník, ak má osobný vzťah s predstaviteľom určitej inštitúcie, ktorá má veľké právomoci (napr. v banke),
- **zosobňovanie** – obchodník si pamätá zákazníkove preferencie,
- **zmenšenie rizika** – zákazník predpokladá, že ak nadviaže vzťah s podnikom, budú mu poskytnuté služby poctivo a nepríde k poškodeniu.

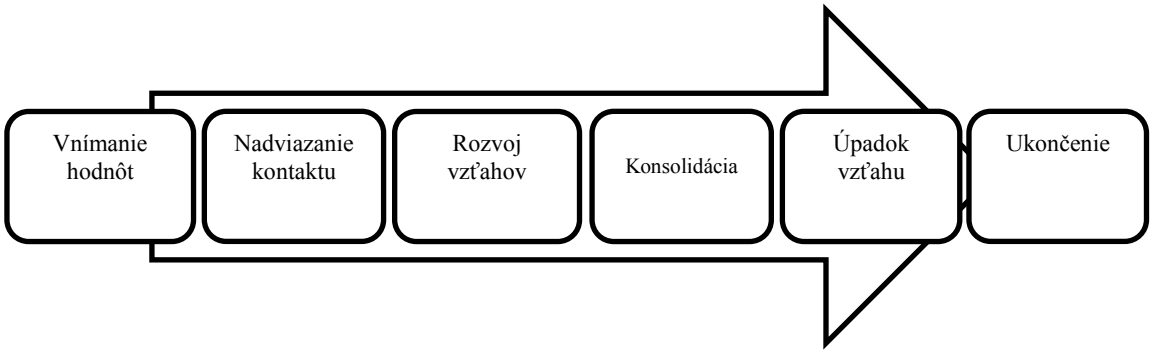
Tieto skutočnosti doplnil H. Wessling nasledujúcimi:[3]

- **odmeny** - čim cennejšie a častejšie je činnosť zákazníkov odmenená, tým je vyššia pravdepodobnosť, že táto osoba bude danú činnosť vykonávať pravidelnejšie,
- **status** – členstvo v organizáciách a spolkoch môže zvýšiť renomé.

Keď podnik vstupuje na trh, prijíma spravidla každého zákazníka, lebo z jeho hlavných kritérií je získanie zaujímavých obchodných stykov, uvedenie novej značky na trh, kvantita, obrat. Podnik začína prísnejšie posudzovať kvalitu vzťahov so zákazníkmi v štádiu etablovania na trhu. Okolnosti ako malé množstvo nakupovaného tovaru, nízke realizované ceny, zlá platobná morálka môžu prispieť k tomu, že podnik takéhoto zákazníka opustí. Kritéria sa sprísňujú v získanej pozícii podniku, ktorý sa stal úspešným a známym. Podnik získava priestor pre väčšiu mieru možnosti ovplyvňovať spoluprácu. Dochádza k regulácii zákazníkov, ktorí nie sú ochotní zaplatiť za ponúkanú pridanú hodnotu podniku. [4]

Nasledujúci obrázok (obr. 2) zaznamenáva jednotlivé fázy vzťahu podniku so zákazníkom od vnímania hodnôt až po ukončenie tohoto vzťahu.

Obr. 2: Fázy vzťahu podniku so zákazníkom



Prameň: WESSLING, H. 2003. *Aktívní vzťah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scenáře.* Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

V životnom cykle zákazníka sa vyskytujú dva stupne. Prvým stupňom je prijatie role zákazníka a druhým je zotrvanie v tejto role. Ak je zákazník pri prvom nákupe spokojný, je pravdepodobné, že v tejto roli aj zotrvá. Ak však musí človek vynaložiť príliš veľké úsilie na vyhľadanie potrebných informácií, kým môže uskutočniť nákup, tak rolu zákazníka odmietne. Výhodu teda budú mať tie podniky, ktoré svojim zákazníkom dokážu rýchlo, pohodlne a jednoducho poskytnúť požadované informácie.

[3]WESSLING, H. 2003. *Aktívní vzťah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scenáře.* Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
[4] CHLEBOVSKÝ, V. 2005. CRM: Řízení vzťahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005

Spoločnosť Land Rover, výrobca automobilov s náhonom na štyri kolesá, sa pokúsil uplatniť nový prístup k získavaniu zákazníkov. Namiesto reklamy v hromadných oznamovacích prostriedkoch (čo je najčastejší spôsob komunikácie so zákazníkom) sa pokúsila identifikovať 11 000 ľudí ako potenciálnych zákazníkov. Každému poslala darčekové predmety v hodnote 30 GBP, ktoré neboli obvyklé -. dekoračné predmety z kvetov, listov, mušlí. 85 % príjemcov týchto darov navštívilo predajňu, aby si pozrelo nový model Renge Roveru, čo sa dá prirovnať s 1-2 % tých, ktorí navštívia predajcu ako výsledok reklamnej kampane v médiách.

Rovnaká spoločnosť posielala každému zákazníkovi informačné brožúry na lesklom papieri a ponúkala im možnosť účasti na činnostiach organizovaných spoločnosťou, ktoré boli v súlade so životným štýlom zákazníkov. Spoločnosť vedela, aké činnosti oslovia jej zákazníkov, pretože sa ich na to pravidelne pýtala. Medzi takéto činnosti patrili napr. rybárčenie, golf, streľba na asfaltových holubov a pod. Pri týchto akciách sú zákazníkom plne k dispozícii aj zamestnanci spoločnosti a pokiaľ si to prajú, hovoria s nimi o vozidlách. Najdôležitejšie je na tom to, že prostredníctvom komunikácie zákazníkov spoznávajú.

Prameň: THE OPEN UNIVERSITY. 2010. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi. Ako lepšie porozumieť svojim zákazníkom.* 1. vyd. Košice: OMI s.r.o., 2010. 112 s.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

CRM alebo riadenie vzťahov so zákazníkmi je možné chápať dvoma základnými spôsobmi. Prvý uhol pohľadu vidí CRM ako skvalitňovanie služieb poskytovaných zákazníkom prostredníctvom všetkých dostupných obchodných kanálov tak, aby oproti konkurencii zákazníkom priniesol určitú pridanú hodnotu. Alebo ako nástroj pre vlastných zamestnancov a manažment, poskytujúci efektívne riešenie pre komunikáciu so zákazními umožňujúci sledovanie štatistických informácií vyplývajúcich z interakcie so zákazníkmi. Druhým uhlom pohľadu je CRM možno vidieť ako technické a softvérové vybavenie, ktoré tieto funkcionality firme umožňuje využívať.

CRM môžeme charakterizovať ako zákaznícku orientáciu podniku, ktorého stredobodom všetkých podnikových procesov sa stáva zákazník. Cieľom CRM by malo byť vytvorenie vzťahu so zákazníkom a ústredným pojmom vytváranie hodnoty. [5]

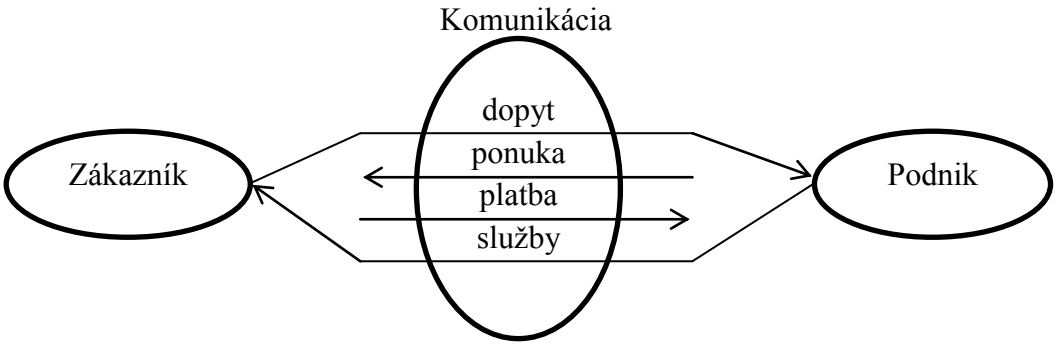
CRM je novým riešením, ktoré znamená pre podnikanie v globálnej ekonomike takú revolúciu, k akej viedol odbyt v dobe rozvoja priemyselnej výroby a marketing v ére nasýtených trhov. Za centrálnu myšlienku CRM považuje správanie a myslenie zamerané na zákazníka. Riadenie vzťahov so zákazníkmi je vymedzené ako aktívna tvorba a udržanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Ide o komplexnú metodiku vytvárania ekonomicky výhodných vzťahov s dôrazom na cielenú kvalifikáciu personálu, správne nasmerovanie obchodných procesov a výmenu hodnôt medzi zákazníkom a podnikom.[6]

CRM je súbor metód a nástrojov, ktoré pomáhajú podniku organizovane viesť vzťah so zákazníkmi (obr. 3).

[5] RUČINSKÝ, R. – CHAPČÁKOVÁ, A. – BECA, M. 2005. Riadenie vzťahu so zákazníkmi ako nástroj na zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov. *In AT&P journal* [online]. 2005, č. 8 [cit. 2011-10-28]. Dostupné na internete: http://www.atpjournal.sk/buxus/docs/online3.pdf

[6] WESSLING, H. 2003. *Aktívní vzťah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scenáře.* Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Obr. 3: Vzťahy medzi podnikom a zákazníkom



=> budovanie nadštandardných vzťahov

Prameň: MAKYŠOVÁ, J. 2007. *Progresívne formy komunikácie a ich využitie v manažmente a marketingu* : dizertačná práca. Žilina : FRI, 2007. 170 s.

CRM zahŕňa všetky obchodné aktivity v oblasti predaja, služieb, marketingu, ktoré sa týkajú zákazníka. S cieľom zlepšiť ich vzájomný vzťah v týchto oblastiach posilňuje komunikáciu medzi podnikom a zákazníkom. Uskutočňuje sa to v nasledujúcich oblastiach:[7]

- predpredajné aktivity – ide o marketing, presnejšie o výskum trhu; analýza získaných informácií umožní podniku zhodnotiť svoj sortiment produktov a následne podniknúť kroky k lepšiemu naplneniu zákazníckych očakávaní,
- predajné aktivity – vytvorenie takých podmienok pre predajcov, aby mohli lepšie komunikovať s aktuálnym zákazníkom (zaznamenávanie stretnutí, kontaktných údajov, noviniek, predajných ponúk a pod.),
- riadenie služieb zákazníkom – zákazník sa chce cítiť uznávaný podnikom,
- popredajné aktivity – poskytovanie asistenčných služieb zákazníkom predovšetkým prostredníctvom call centier.

Vnímanie hodnôt, ktoré podnik ponúka vo forme tovarov alebo služieb, musí byť riadené. Na to však treba vyvinúť značné úsilie. Cieľom je vytvoriť také vzťahy so zákazníkmi, ktoré budú prospešné aj pre podnik.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi začína vytvorením imidžu u potenciálnych zákazníkov. Iniciatíva pri nadväzovaní vzťahov vychádza vždy zo strany podniku. To platí aj vtedy, keď sa zákazník obracia na podnik prostredníctvom internetových stránok. Podnik totiž internetové stránky vytvára práve za týmto účelom. Ak bol kontakt nadviazaný, dochádza v nasledujúcej fáze k jeho ďalšiemu rozvoju. Ak však vzťah nemá pre jedného alebo pre oboch partnerov (zákazníka a podnik) stúpajúcu hodnotu, nasleduje jeho úpadok a ukončenie.

CRM môžeme chápať z dvoch hľadísk. Funkčná definícia popisuje aj obsahové aspekty CRM. Inštitucionálne hľadisko je orientované na praktické uplatnenie v podniku.

Vo funkčnom hľadisku CRM znamená manažment vzťahov so zákazníkmi a vzťah k zákazníkom sa vyznačuje sledom interakcií. V prvej fáze interakcie je zákazník pri marketingovej akcii upozornený na ponúkaný tovar a služby. Táto fáza prebieha formou internetovej stránky, pomocou reklamy. V ďalšej fáze zákazník vyhľadáva podnik s pomocou využitia niektorých obchodných kanálov, prípadne je kontaktovaný priamo zamestnancom podniku. Potom nasleduje doba, kedy zákazník používa daný tovar alebo využíva služby.

[7] MAKYŠOVÁ, J. 2007. *Progresívne formy komunikácie a ich využitie v manažmente a marketingu* : dizertačná práca. Žilina : FRI, 2007. 170 s.

V tomto období môže zákazník sledovať doplnkové informácie o daných produktoch podniku, uvedených napr. špeciálnych internetových stránkach pre zákazníkov, môže kontaktovať servisného pracovníka alebo telefonovať na call centrum. Zákazník zanecháva v jednotlivých kontaktných miestach dôležité informácie, ktoré sú nevyhnutné pre udržanie a rozvíjanie vzťahov so zákazníkom.

CRM v inštitucionálnom hľadisku predstavuje organizačnú jednotku podniku, v ktorom dochádza ku plánovaniu, riadeniu a kontrole celého sledu interakcií.

Kvalita CRM sa koncentruje na prvky kvality s ohľadom na vzťah k zákazníkovi, nie ku kvalite produktu. Môže sa skladať z nasledujúcich prvkov:[8]

1. **Prístup (technológie**) – zákazník získava prístup k požadovanému uspokojeniu potrieb prostredníctvom rôznych médií. Ak napríklad zákazník vyžaduje nákup cez internet a podnik takúto možnosť neposkytuje, môže podnik zákazníka stratiť.
2. **Kompetentnosť (kvalifikácia personálu)** – ak zamestnanci podniku nedisponujú potrebnými znalosťami, ktoré sú od nich zákazníkom očakávané pri riešení ich individuálnych problémov, nevedie to k rastu kvality vzťahov k tomuto zákazníkovi.
3. **Obchodné procesy (rýchlosť)** – je dôležité, aby požiadavky zákazníka boli na kontaktnom mieste hneď interne spracované a posunuté na pracovisko, ktoré danú požiadavku rýchlo vybaví.
4. **Dáta (obsah)** – zákazník bude vysoko hodnotiť kvalitu len vtedy, ak budú mať pracovníci požadované údaje rýchlo k dispozícii.

Nájsť kompromis medzi potrebami zákazníka a ambíciami spoločnosti je jedna z priorít zdravo fungujúceho podniku. Aj príliš silná orientácia na spokojnosť zákazníka môže byť často kontraproduktívna, pretože sústredenie sa iba na potreby zákazníka môže vyústiť do strnulej a nepružnej výroby, ktorá bráni rozvoju potenciálu a inováciám samotného podniku.[9]

ZÁVER

Je nutné, aby si podnik uvedomil dôležitosť dobrých vzťahov so svojimi zákazníkmi. V časoch silného konkurenčného boja je často práve pevný vzťah so zákazníkom faktorom úspechu podniku. Podnik by mal zaistiť informovanosť zákazníkov o výhodách výrobku a spôsobe jeho získania. Musí komunikovať so zákazníkmi a umožniť im komunikáciu s ňou.

Práve komunikácia so zákazníkom prináša podniku dôležité informácie, ktoré sú nevyhnutné pre udržanie a rozvíjanie vzťahov so zákazníkom, čo vedie k jeho ďalšiemu rozvoju.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BUTTLE, F. 2004. *Customers Relationship management, Concept and Tools,* 1st. edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 359 s. ISBN 0-7506-5502-X.
2. CHLEBOVSKÝ, V. 2005. CRM: Řízení vzťahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005
3. MAKYŠOVÁ, J. 2007. *Progresívne formy komunikácie a ich využitie v manažmente a marketingu* : dizertačná práca. Žilina : FRI, 2007. 170 s.

[8] WESSLING, H. 2003. *Aktívní vzťah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scenáře.* Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

[9] CHLEBOVSKÝ, V. 2005. : *CRM: řízení vztahu se zákazníky.* Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

4. RUČINSKÝ, R. – CHAPČÁKOVÁ, A. – BECA, M. 2005. Riadenie vzťahu so zákazníkmi ako nástroj na zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov. *In AT&P journal* [online]. 2005, č. 8 [cit. 2011-10-28]. Dostupné na internete: http://www.atpjournal.sk/buxus/docs/online3.pdf
5. THE OPEN UNIVERSITY. 2010. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi. Ako lepšie porozumieť svojim zákazníkom.* 1. vyd. Košice: OMI s.r.o., 2010. 112 s.
6. WESSLING, H. 2003. *Aktívní vzťah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scenáře.* Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

EKONOMICKÉ A PRÁVNE ASPEKTY BIOPLYNOVÝCH STANÍC

ECONOMIC AND LEGISLATION ASPECTS OF BIOGAS STATIONS

Martin Kello[1]

[1] Ing. Martin Kello, CAPM, e-mail: mkello@vub.sk, školiteľ: Dr. h. c., prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Renewable energy; electric energy; heating energy; cogeneration; biomass; biogas; agriculture; technology; equipment; price; environment; investment

JEL Klasifikácia

H23; L94; O13; Q27

ABSTRACT

Green energy, unpolluted environment, responsible treatment and rational energy usage - these words are toughly connected to our today's world. People have to act serious and find a new ways to feed energy consumption with regard for being green as much as possible. We are more and more lack of conventional fossil fuels and what more, this kind of fuels is more and more polluting our environment. Actual development brings new technologies to produce energy. One of it is biomass fermentation. This is based on fermenting of agricultural production or industry and residence waste. Product of fermentation - biogas is used in cogeneration units to produce electric and heating energy. According to individual conditions each country has adopt relevant legislation to support producing of green energy including the fermentation as well. Since this kind of equipment is relatively expensive and sophisticated it needs a special pool of support tools. The most attractive support tools are represented mainly by guaranteed connection to grid, commitment of electricity off-take and special price setting. This assures a fixed price for each producer regardless the market price for period of 15 years. Conditions like these represent a unique prerequisite for individuals to invest, produce green energy and may be to avoid or decline an impact of upcoming crisis.

ÚVOD

Zvyšovanie podielu obnoviteľných zdrojov energie (OZE) na výrobe elektriny a tepla s cieľom vytvoriť primerané doplnkové zdroje potrebné na krytie domáceho dopytu je jednou zo základných priorít Energetickej politiky SR, ktorá bola schválená v roku 2006.[2]

Rast cien fosílnych neobnoviteľných palív, ktorého odrazom bola najvyššie dosiahnutá cena ropy v polovici roka 2008, posunul biomasu ako energetickú alternatívu do centra ekonomickej a politickej pozornosti.[3]

Potvrdzuje sa, že využívanie OZE ako domácich energetických zdrojov zvyšuje do určitej miery bezpečnosť a čiastočnú diverzifikáciu dodávok energie a súčasne znižuje závislosť ekonomiky od nestabilných cien ropy a zemného plynu. Ich využívanie je založené na vyspelých a environmentálne šetrných technológiách, výrazne prispieva k znižovaniu emisií skleníkových plynov a škodlivín. OZE podporujú inováciu a rozvoj informačných technológií, otvárajú priestor pre nové smerovania a sú jedným z pilierov budovania znalostnej ekonomiky.[4]

Slovenská republika sa v rámci Kjótskeho protokolu zaviazala zvyšovať podiel energie vyrobenej z obnoviteľných zdrojov. V zmysle protokolu bolo stanovené pravidlo 20-20-20. Pravidlo hovorí o potrebe zvýšiť využívanie obnoviteľných zdrojov energie do roku 2020 na úroveň 20% celkovej hrubej energetickej spotreby a zároveň znížiť množstvo emisií generovaných pri výrobe energie o 20% v porovnaní s referenčným rokom 1990. Pravidlo je stanovené ako priemerné. Slovenská republika prevzala povinnosť zvýšiť podiel energie získanej z obnoviteľných zdrojov na úroveň 14%. Toto množstvo bolo vypočítané z očakávanej celkovej upravenej spotreby energie. Údaje očakávanej celkovej upravenej spotreby sú uvedené v *Tabuľke č. 1*.

Tabuľka č. 1, Očakávaná celková upravená spotreba energie v SR

(A) Podiel energie z obnoviteľných zdrojov na hrubej konečnej spotrebe energie v roku 2005 (S2005) (v %)	6,7 %
B) Cieľová hodnota energie z obnoviteľných zdrojov na hrubej konečnej spotrebe energie v roku 2020 (S2020) (v %)	14, 0%
(C) Očakávaná celková upravená spotreba energie v roku 2020	11 226
(D) Očakávané množstvo energie z obnoviteľných zdrojov zodpovedajúce cieľu na rok 2020 (vypočítané ako B x C)	1 572

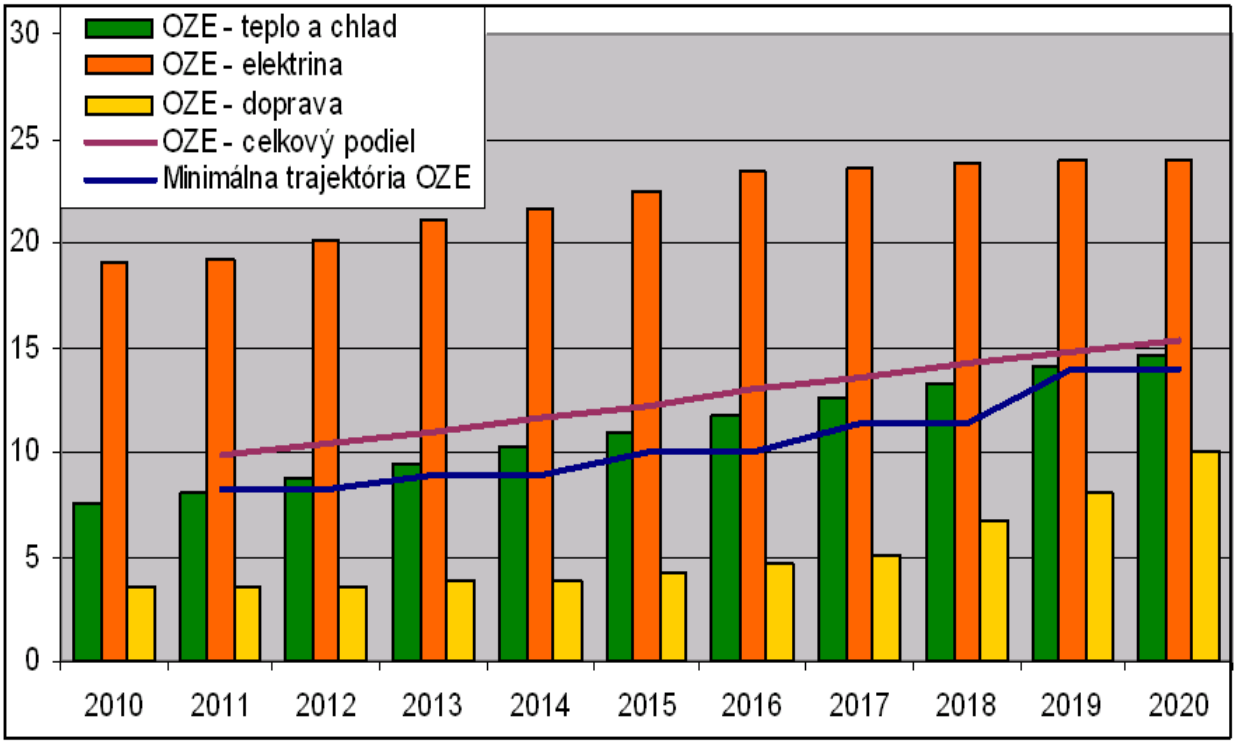
[2] Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR. 6. január 2010. Národný akčný plán pre energiu z obnoviteľných zdrojov. strana 5. Dostupné na: http://www.economy.gov.sk/narodny-akcny-plan-pre-energiu-z-obnovitelnych-zdrojov/135436s

[3] Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR. 6. január 2010. Národný akčný plán pre energiu z obnoviteľných zdrojov. strana 6. Dostupné na: http://www.economy.gov.sk/narodny-akcny-plan-pre-energiu-z-obnovitelnych-zdrojov/135436s

[4] Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR. 6. január 2010. Národný akčný plán pre energiu z obnoviteľných zdrojov. strana 5. Dostupné na: http://www.economy.gov.sk/narodny-akcny-plan-pre-energiu-z-obnovitelnych-zdrojov/135436s

Grafické zobrazenie postupného napĺňania cieľa možno vidieť na *Grafe č. 1*. Tento zobrazuje trajektóriu dosiahnutia plánovaného podielu obnoviteľných zdrojov energie do roku 2020.

Graf č. 1, Trajektória dosiahnutia plánovaného podielu obnoviteľných zdrojov energie v Slovenskej republike v období rokov 2010 až 2020



Z grafu vidno ako by sa mal vyvíjať podiel OZE na celkovej spotrebe elektrickej energie, tepelnej energie i energie v doprave. Vidno tiež, že významnú rolu v náraste má zohrať práve energia vo forme tepla. Pre implementáciu a naplnenie tohto záväzku bolo potrebné v jednotlivých krajinách adoptovať potrebné legislatívne úpravy. Preto i Slovenská republika pristúpila k vytvoreniu nového legislatívneho prostredia, ktorého úlohou bolo vytvoriť podmienky pre podporu zavádzania nových technológií v oblasti obnoviteľných zdrojov energie ako i v oblasti vysoko účinnej kombinovanej výroby elektriny a tepla.

LEGISLATÍVA

Pristúpením k protokolu Slovenská republika prevzala na seba záväzok vytvoriť také legislatívne prostredie, ktoré bude zabezpečovať podmienky vhodné, ba podporujúce prechod k intenzívnejšiemu využívaniu obnoviteľných zdrojov energie. Výroba elektriny z obnoviteľných zdrojov energie bola historicky zastúpená najmä veľkými vodnými elektrárňami. Táto forma výroby ekologickej energie dominuje v sektore využívania obnoviteľných zdrojov pri výroby elektriny dodnes viac ako 90 percentami. Ide samozrejme o veľké zariadenia a zdroje na výrobu elektriny.

Jedným zo základných podporných legislatívnych krokov smerujúcich k podpore výroby elektriny z obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby elektriny a tepla bolo prijatie zákona č. 309/2009 Z. z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby *(ďalej len zákon*) Národnou radou Slovenskej republiky v roku 2009. Uvedený zákon zlepšil fungovanie trhu s elektrinou v oblasti obnoviteľných zdrojov energie a vytvoril nové podnikateľské prostredie, vhodné k uplatneniu nových technológií. Podporu zabezpečuje viacerými formami.

Zákon okrem iného v §3 definuje podporu nasledovne:

Podpora výroby elektriny z obnoviteľných zdrojov energie a podpora výroby elektriny vysoko účinnou kombinovanou výrobou sa zabezpečuje

a) prednostným
   1. pripojením zariadenia na výrobu elektriny do regionálnej distribučnej sústavy,
   2. prístupom do sústavy,
   3. prenosom elektriny, distribúciou elektriny a dodávkou elektriny,
b) odberom elektriny prevádzkovateľom regionálnej distribučnej sústavy, do ktorej je zariadenie výrobcu elektriny pripojené priamo alebo prostredníctvom miestnej distribučnej sústavy za cenu elektriny na straty,
c) doplatkom,
d) *prevzatím zodpovednosti za odchýlku prevádzkovateľom regionálnej distribučnej sústavy*.[5]

Táto podpora sa vzťahuje na jednotlivé inštalované zariadenia v zmysle ďalších pravidiel definovaných zákonom, pričom sa orientuje najmä na inštalovaný výkon zariadenia, využitie viacerých foriem energie, ako len elektrickej (napríklad tepelnej) a podobne. Všetky tieto formy podpory sú zákonom garantované okrem iného i pre zariadenia na výrobu elektrickej energie formou spaľovania bioplynu vyrobeného anaeróbnou fermentáciou. Takéto zariadenia sa nazývajú bioplynovými stanicami.

[5] Zákon č. 309/2009 z 19. júna 2009 o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov

TECHNOLÓGIA

Medzi opatreniami a politikami, ktorými sa Slovenská republika zamerala na podporu využívania obnoviteľných zdrojov energie figuruje aj podpora zameraná na výrobu elektrickej energie formou spaľovania bioplynu vyrobeného anaeróbnou fermentáciou v bioplynových staniciach. Technologicky ide o proces, pri ktorom sa z biomasy fermentovaním produkuje bioplyn. Tento sa následne využíva v kogeneračnej jednotke ako palivo. Prostredníctvom kogeneračnej jednotky sa produkuje elektrická a zároveň i tepelná energia.

Zákon v §6 definuje biomasu:

Pri podpore obnoviteľných zdrojov energie sa na účely tohto zákona rozumie biomasou biologicky rozložiteľná zložka výrobku, zvyšku rastlinných látok a živočíšnych látok z poľnohospodárstva, lesníctva, biologicky rozložiteľná zložka komunálneho odpadu a biologicky rozložiteľná zložka priemyselného odpadu vrátane lúhu zo spracovania dreva.[6]

V praxi to znamená, že biomasu možno rozdeliť na:

a) Fytomasu (poľnohospodárska biomasa – napríklad odpady z poľnohospodárskej výroby, cielene pestovaná poľnohospodárska biomasa a podobne);
b) Dendromasu (lesná biomasa - napríklad odpady z lesnej výroby, drevospracujúceho priemyslu, ale i cielene pestovaná lesná biomasa formou rýchlorastúcich drevín a podobne);
c) Biologicky rozložiteľný odpad (odpad z komunálnej i priemyselnej sféry, ktorý obsahuje biologicky rozložiteľné zložky, odpady zo stravovacích zariadení, nepredané potraviny a podobne).

V §2 zákon ďalej definuje bioplyn:

Pri podpore obnoviteľných zdrojov energie sa na účely tohto zákona rozumie bioplynom plyn určený na energetické využitie, vznikajúci z biomasy fermentáciou.[7]

Pod fermentáciou treba chápať chemicko-biologický proces, počas ktorého biomasa podlieha bakteriálnemu rozkladu. Tento proces prebieha vo objektoch technicky nazývaných *fermentory*. Fermentor je zariadenie zvyčajne v tvare kruhovej nádrže o objeme niekoľkých tisícov metrov kubických. V týchto nádržiach prebieha vyhnívací proces podobný tomu, ktorý v prirodzenom prostredí prebieha napríklad:

a) v žalúdku niektorých úžitkových zvierat (hovädzí dobytok);
b) na skládkach odpadov;
c) v močariskách;
d) a podobne.

[6] Zákon č. 309/2009 z 19. júna 2009 o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov
[7] Zákon č. 309/2009 z 19. júna 2009 o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Proces môže prebiehať v rôzne dlhom časovom úseku od niekoľkých dní až po niekoľko desiatok dní. Výsledkom vyhnívania je plyn produkovaný baktériami. Tento sa nazýva bioplyn. Jeho zloženie je pestré, avšak hlavnou zložkou je horľavý metán (približne 40-60%). Bioplyn s takto obsiahnutým zastúpením metánu je vhodným palivom pre kogeneračnú jednotku.

Kogeneračná jednotka je klasický spaľovací motor, ktorý k svojej činnosti využíva metán (bioplyn). Spaľovaním v motore dochádza ku krútiacemu momentu, ktorý sa prenáša na cievku generátora a tento produkuje elektrickú energiu. Elektrická energia je odvádzaná prostredníctvom transformátora do verejnej elektrifikačnej siete. Kogeneračná jednotka získala svoj názov práve z dôvodu, že počas jej činnosti dochádza okrem generovania elektrickej energie takisto ku generovaniu tepelnej energie. Táto vzniká jednak trením priamo v motore a jednak vo forme spalín z výfukov. Tepelná energia sa získava ochladzovaním kogeneračnej jednotky i jej výfukov. Získané teplo je využiteľné ako vykurovacie médium pre ohrev priestorov, úžitkovej vody, rôznych procesov, pri premene na inú formu energie a podobne.

Celý proces prináša niekoľko výstupov, ktoré možno ekonomicky zhodnotiť:

a) elektrická energia;
b) tepelná energia;
c) digestát (vyfermentovaný zostatok z biomasy).

Všetky tieto výstupy predstavujú komodity, ktorých predajom subjekt generuje tržby.

EKONOMIKA

ELEKTRICKÁ ENERGIA

Tržby podniku prevádzkujúceho bioplynovú stanicu možno rozdeliť na viacero zložiek. Prvú a hlavnú zložku tržieb predstavuje predaj elektrickej energie. Cenu elektriny vyrobenú z obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnou kombinovanou výrobou stanovuje Úrad pre reguláciu sieťových odvetví. Do polovice roku 2011 boli ceny zverejňované formou cenového výnosu URSO. Aktuálne sú ceny definované vo vyhláške URSO. Pri stanovení ceny zohľadňuje najmä:

a) druh OZE;
b) technológiu;
c) termín uvedenia do prevádzky;
d) inštalovaný výkon;
e) prípadne iné skutočnosti.

Výkupná cena elektriny z OZE pozostáva z dvoch zložiek:

a) elektrina na straty;
b) doplatok.

Prvou zložkou je cena elektriny na straty, ktorá odráža trhovú cenu elektriny a zákonom je v definovaná nasledovne:

Pri stanovení ceny sa rozumie cenou elektriny na straty aritmetický priemer cien elektriny na účely pokrytia strát všetkých prevádzkovateľov regionálnych distribučných sústav; ceny elektriny na účely pokrytia strát pre prevádzkovateľov regionálnych distribučných sústav sú schválené alebo určené úradom.[8]

Druhou zložkou je doplatok, ktorú zákon definuje:

Pri stanovení ceny sa rozumie doplatkom rozdiel medzi cenou elektriny a cenou elektriny na straty, ktorý uhrádza výrobcovi elektriny z obnoviteľných zdrojov energie alebo výrobcovi elektriny vysoko účinnou kombinovanou výrobou prevádzkovateľ regionálnej distribučnej sústavy, do ktorej je zariadenie výrobcu elektriny pripojené alebo na vymedzenom území ktorého sa nachádza.[9]

[8] Zákon č. 309/2009 z 19. júna 2009 o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov
[9] Zákon č. 309/2009 z 19. júna 2009 o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Spolu tieto dve zložky predstavujú celkovú výkupnú cenu elektrickej energie. Tento vzťah možno vyjadriť nasledovným vzorcom:

Celková výkupná cena = cena elektriny na straty + doplatok

Keďže cena elektriny na straty je daná trhom (určuje sa na burze ako cena podobných komodít), z časového hľadiska je premenlivá. Aby bola dodržaná fixná konečná výška výkupnej ceny elektriny, doplatok musí byť tiež variabilný a jeho výška sa upravuje presne v rovnakej výške ako cena elektriny na straty, avšak s opačným znamienkom . Každá forma získavania elektrickej energie z obnoviteľných zdrojov energie má inú výkupnú cenu.

Na základe zmluvného vzťahu dodáva výrobca elektrickú energiu prevádzkovateľovi regionálnej distribučnej sústavy, do ktorej je zariadenie výrobcu elektriny pripojené alebo na vymedzenom území ktorého sa nachádza. Prevádzkovateľ distribučnej sústavy má zákonom stanovenú povinnosť takúto elektrinu odoberať a platiť za ňu cenu elektriny na straty. Výrobca má nárok na doplatok na základe účtovného dokladu vystaveného prevádzkovateľovi distribučnej sústavy na skutočné množstvo elektriny vyrobenej za kalendárny mesiac z obnoviteľných zdrojov energie zníženej o technologickú vlastnú spotrebu elektriny. Výkupná cena elektriny je v zmysle zákona stanovená na 15 ročné obdobie.

TEPELNÁ ENERGIA

Ďalšou podstatnou zložkou portfólia tržieb sú tržby z produkcie tepelnej energie. Teplo sa v prípade tejto technológie považuje za akúsi formu odpadu. Je však logické žiadať, aby odpadové teplo bolo efektívnym spôsobom využité. V prvom rade je treba povedať, že proces fermentácie sám vyžaduje dodávku tepla. Preto základnou formou využitia tepla v bioplynovej stanici je jeho využitie na ohrev fermentorov, čo logicky prináša úspory z nákupu tepla. Foriem, ako zvyšné teplo využiť a ekonomicky zhodnotiť je samozrejme veľa. Pre príklad uvediem niektoré z nich:

a) dodávka tepla do domácností;
b) dodávka tepla do priemyslu;
c) dodávka tepla do poľnohospodárstva (napríklad vykurovanie skleníkov);
d) využitie tepla pri sušení (napríklad zrniny a obilie, drevo a podobne);
e) využitie tepla pri ďalšej produkcii elektrickej energie (napríklad ORC a podobne);
f) a ďalšie.

Všetky tieto spôsoby využitia tepla prinášajú extra tržby, respektíve úspory. Je na investorovi, aby zhodnotil svoje možnosti a podmienky, ktoré má k dispozícii. Dôležité je, že legislatíva na túto skutočnosť myslela v novele zákona:

§3 sa dopĺňa odsekom 9, ktorý znie:
Pri zariadení výrobcu elektriny, ktoré vyrába elektrinu spaľovaním bioplynu získaného anaeróbnou fermentáciou a ktorý z ročnej výroby tepla nevyužije najmenej 50 % na dodávku

využiteľného tepla, sa cena elektriny podľa § 6 ods. 1 písm. a) znižuje o 30 %. Spôsob výpočtu ročnej výroby tepla ustanoví všeobecne záväzný právny predpis, ktorý vydá Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky.[10]

Z uvedeného vyplýva, že investor je už pred začatím projektu nútený sa zamyslieť, ako využije teplo, ktoré v procese vzniká.

DIGESTÁT

Ďalšou komoditou, ktorá prináša ekonomický úžitok je digestát. Ide o vyfermentované zvyšky z biomasy. Tieto možno použiť ako veľmi kvalitné organické hnojivo v poľnohospodárstve. Z uvedeného dôvodu je o takto získaný digestát záujem a je možné ho na trhu speňažiť. Digestát v prípade poľnohospodárskych bioplynových staníc nepredstavuje významnú zložky na strane tržieb, avšak v prípade, že súčasťou projektu je tiež poľnohospodársky subjekt na strane dodávky biomasy, je v jeho záujme digestát využiť na hnojenie pôdy.

ZHRNUTIE

Takto nastavené podmienky tvoria zaujímavé prostredie z oblasti výroby elektrickej energie. Podmienky svojím nastavením i širokým časovým rámcom priťahujú pomerne veľké množstvo investorov. Je treba povedať, že táto problematika prináša i niektoré negatíva, ako napríklad nárast konečných spotrebiteľských cien elektrickej energie. Negatívny niekedy môže byť i prístup obyvateľstva k výstavbe takýchto zariadení v blízkosti ich obydlí. Je však potrebné tieto veci chápať komplexne. V dobre nastavených projektoch je prínosom nielen tvorba tržieb pre investora, ale tiež napríklad dodávka tepla pre rezidenciu, alebo možnosť pestovania biopotravín. Dobre nastavené projekty so správnou štruktúrou vlastníkov a kvalitným zámerom prinášajú mnohé synergické efekty a v neposlednom rade i tlak na technologický vývoj, zmenu rázu krajiny, či zvyšovanie zamestnanosti. Takýto *biznismodel* môže v súčasnosti predstavovať i zaujímavý príklad, ako sa vyhnúť krízovému obdobiu, či preklenúť ekonomickú krízu formou diverzifikácie činností, alebo vhodnou formou investovania. Výhodou je tiež, že v súčasnosti banky vo všeobecnosti považujú túto oblasť investovania za jednu z tých zaujímavejších a preto jednou z možností, ako nájsť financovanie týchto investícií je tiež oslovenie banky.

[10] Zákon č. 136/2011 z 5. apríla 2011 ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 309/2009 Z. z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

ZÁVER

Aktuálny vývoj v oblasti energetickej, ale i environmentálnej politiky prináša nové, lákavé formy podnikateľských aktivít. Ako jedna zo zaujímavých konštrukcií v oblasti bioplynových staníc sa javí kombinácia, kedy investorom takéhoto zariadenia je subjekt zaoberajúci sa poľnohospodárskou činnosťou. Dôvodov je niekoľko. Poľnohospodársky subjekt je držiteľom potrebnej biomasy, alebo prinajmenšom má k dispozícii prostriedky na výrobu potrebnej biomasy. Často tiež disponuje lokalitami vhodnými práve na výstavbu týchto zariadení, kedy sa nachádza v blízkosti sídel, avšak nie v prílišnej, ktorá by prekážala obyvateľom. Ďalej treba uviesť, že diverzifikáciou činností a tržieb si poľnohospodár zabezpečí dlhodobo stabilnejšie výkony i pravidelný cashflow. Možnosť využitia tepla na vykurovanie skleníkov prináša potenciál pre rozšírenie sortimentu poľnohospodárskej výroby. Využitím tepla na inú činnosť (napríklad sušenie dreva) dochádza k ďalšej diverzifikácii. V neposlednom rade výstupná „odpadová“ surovina digestát poslúži ako kvalitné hnojivo na poľnohospodárske účely. Na druhej strane je treba skonštatovať, že tieto zariadenia si svojou sofistikovanou a náročnou konštrukciou a prevádzkou vyžadujú kvalitné projektové a inžinierske postupy. Sú tiež investične veľmi náročné, pričom v oblasti energetiky sa návratnosť takýchto zdrojov počíta na niekoľko rokov, často viac ako desať, či pätnásť. Takto dlhé obdobie si vyžaduje zodpovedný prístup, dodávky technológií od renomovaných dodávateľov i kumulovanie dostatočne vysokého vstupného kapitálu. Môže však predstavovať jeden z ideálnych spôsobov, ako chrániť investície a firmy od dôsledkov ekonomickej krízy.

Vývoj prináša i ďalšie možnosti využitia bioplynu. Najnovšie technológie dokážu vyprodukovaný bioplyn s kvalitou okolo 50% obsahu metánu fyzikálne i chemicky dočistiť. Týmto procesom sa bioplyn zbaví vodnej pary, síry a ďalších stopových prvkov. Výsledkom je získanie bioplynu v kvalite vyššej ako 90% metánu. Tento plyn sa označuje ako „biometán“ a kvalitatívne dosahuje parametre zemného plynu. Je teda možné ho predávať ako palivo rovnocenné zemnému plynu do siete distribútora zemného plynu. Rovnako je tiež možné ho spaľovať v kogeneračnej jednotke ako pôvodný bioplyn a vyrábať elektrinu a teplo.

V §2 zákon definuje biometán:

Pri podpore obnoviteľných zdrojov energie sa na účely tohto zákona rozumie biometánom upravený bioplyn, ktorý má technické parametre porovnateľné s technickými parametrami zemného plynu[11].

Novinku z tejto oblasti je i takzvaná *trigenerácia*. Ide o formu, kedy sa pomocou kogeneračnej jednotky okrem elektrickej energie a tepla vyrába tiež chlad. To zanemená, že táto technológia si nájde uplatnenie v zariadeniach, ktoré ku svojej činnosti potrebujú teplo i chlad zároveň (napríklad mraziarne), alebo je možné ho využívať v letnom i zimnom období (kúrenie - chladenie).

Som tak presvedčený, že od oblasti výroby a využitia bioplynu môžeme v blízkej budúcnosti očakávať, že prinesie mnoho zaujímavých investícií do projektov, ktoré nám pomôžu naplniť záväzky Slovenskej republiky pri dosahovaní environmentálnych cieľov. Jej celkový efekt bude však omnoho širší.

[11] Zákon č. 309/2009 z 19. júna 2009 o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Národný akčný plán pre energiu z obnoviteľných zdrojov

- Zákon č. 309/2009 z 19. júna 2009 o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov;

- Zákon č. 136/2011 z 5. apríla 2011 ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 309/2009 Z. z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

- Zákon č. 656/2004 z 26. októbra 2004 o energetike a o zmene niektorých zákonov

- Vyhláška č. 225 Úradu pre reguláciu sieťových odvetví z 11. júla 2011, ktorou sa ustanovuje cenová regulácia v elektroenergetike

PROBLÉMY ODVODOVÉHO SYSTÉMU NA SLOVENSKU A NUTNOSŤ JEHO REFORMY

PROBLEMS OF THE LEVY SYSTEM IN SLOVAKIA AND THE NEED FOR OVERHAUL

Michaela Kinčáková[1]

KEY WORDS

levy system, self-employed people, social insurance, health-care contribution, administrative burden, business environment, super-gross salary

JEL Klasifikácia

M 21

ABSTRACT

One of the most problematic issues of the Slovak business environment is high social and health insurance costs and an administratively demanding mechanism for paying those sums. Besides personal income tax, both individuals and companies have to make contributions to health and social security system. The current system of levies, which is also unsustainable in terms of the public finances and the quality of the business environment, will persist unless some of the proposals to overhaul will be approved. Proposed changes to the Slovak levy system by former government, has attracted heavy criticism from organisations grouping self-employed people, the parliamentary opposition, as well as some parties within the governing coalition – with all of them arguing that the proposed new set-up, if approved, would impose too heavy a burden on the self-employed. That is why many of the institutions came with their own ideas of possible reform and there are several facts in all those proposals which are almost the same, so they could be the first step for a compromise.

ÚVOD

Pretrvávajúce vysoké odvodové zaťaženie s dopadom na cenu práce, ako aj zložitý a administratívne náročný mechanizmus platby odvodov a podávania súvisiacich dokumentov, sú dlhodobo označované za významné a stále pretrvávajúce problémy podnikateľského prostredia na Slovensku.

„V hodnotení odvodovej záťaže SR zaujíma spomedzi krajín EÚ trináste miesto, čo znamená priemerný výsledok. Efektívna záťaž tých, ktorí na Slovensku odvody platia, je

[1] Ing. Michaela Kinčáková
denná doktorandka KPH
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: michaela.kincakova@gmail.com
školiteľ: doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

vyššia ako priemerná, súhrnný celkový výber však znižuje čoraz rozšírenejšie legálne vyhýbanie sa plateniu odvodov.“[2]

Podľa Správy o stave podnikateľského prostredia v SR 2010, ktorú vypracovala Podnikateľská aliancia Slovenska je súčasné nastavenie odvodov hodnotené ako vyslovenie nepriateľské k tvorbe nových stabilných pracovných miest. Väčšina odvodových príjmov plynie od zamestnancov v trvalom pracovnom pomere a ich zamestnávateľov, kým pracujúci s flexibilnejšími pracovnými kontraktmi (práca na dohodu, slobodné povolania, autori, živnostníci, konatelia s.r.o.) sa dokážu odvodovej povinnosti efektívne vyhýbať, alebo svoju povinnosť výrazne znižovať. Táto situácia pritom pretrváva už niekoľko rokov a vytvára tlak na hľadanie alternatívnych foriem zamestnávania či dokonca čiernu prácu.

Práve preto stále viac a viac organizácií, či už zo strany podnikateľov, zamestnancov, či politikov prichádza s návrhmi ako by bolo možné tento systém čo najlepšie optimalizovať. O najvýraznejší krok v tejto oblasti sa pokúsili na Ministerstve práce, sociálnych vecí a rodiny SR, keď začiatkom roka 2011 prišli s návrhom zákona o superhrubej mzde, ktorý mal v súlade s programovým vyhlásením vlády zjednodušiť a zefektívniť odvodový systém. Mal teda za úlohu presunutie odvodovej povinnosť na zamestnanca a zavedenie tzv. superhrubej mzdy s príslušným navýšením hrubej mzdy. Tento návrh sa však stretol s búrlivými reakciami najmä zo strany živnostníkov a odborárov a vyvolal celospoločenskú diskusiu na túto tému. Bolo by teda určite veľmi zaujímavé zistiť v akej forme by bol navrhovaný zákon nakoniec prijatý, no vzhľadom na predčasné ukončenie vládnutia súčasného kabinetu, už tento návrh nebude ďalej do schvaľovacieho procesu posunutý. Cieľom tohto článku je čitateľovi priblížiť problematiku odvodového systému na Slovensku prostredníctvom zhrnutia najviac diskutovaných a relevantných návrhov na jeho optimalizáciu.

SÚČASNÝ STAV ODVODOVÉHO SYSTÉMU NA SLOVESKU

Odvodový systém na Slovensku je tvorený odvodmi do zdravotnej poisťovne a odvodmi do sociálnej poisťovne. To znamená, že rozoznávame dva druhy poistenia a to zdravotné a sociálne.

Zdravotné poistenie môžeme charakterizovať ako:

a) verejné zdravotné poistenie, na základe ktorého sa poskytuje zdravotná starostlivosť a služby s ňou súvisiace,
b) individuálne zdravotné poistenie, na základe ktorého sa poskytuje zdravotná starostlivosť v rozsahu určenom podľa osobitného predpisu.[3]

Na Slovensku ho jeho platitelia odvádzajú do jednej zo zdravotných poisťovní, podľa stanovených sadzieb, z vymeriavacieho základu (VZ) zamestnanca, resp. samostatne zárobkovo činnej osoby (SZČO). Sadzby zdravotného poistenia z vymeriavacieho základu sú stanovené nasledovne:

Tabuľka 1: Sadzby odvodov zdravotného poistenia z vymeriavacieho základu

Osoba	**Sadzba poistného z VZ**
Zamestnanec	**4%**

[2] PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. 2010. *Správa o stave podnikateľského prostredia v SR 2010*. Bratislava. 2020. Dostupné na internete: <http://www.alianciapas.sk/menu_projekty_sspp_2010_full.pdf>

[3] CHODASOVÁ, A. - BUJNOVÁ, D. 2008. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2008. 194 s. ISBN 978-80-225-2554-1.

Zamestnanec so zdravotným postihnutím	**2%**
Zamestnávateľ za zamestnanca	**10%**
Zamestnávateľ za zdravotne postihnutého	**5%**
Živnostník (SZČO)	**14%**
Živnostník so zdravotným postihnutím	**7%**
Samoplatiteľ	**14%**
Samoplatiteľ so zdravotným postihnutím	**7%**

Zdroj: Hospodárske noviny, http://hnonline.sk/c1-39889510-odvody-do-zdravotnej-poistovne-od-1-1-2010

Do vymeriavacieho základu (VZ) sa započítavajú:[4]

- príjmy zo závislej činnosti zdaňované podľa § 5 ods. 1 písm. a - h), ods. 2 - 3 zákona o dani z príjmov - okrem príjmov z dohôd vykonávaných mimo pracovného pomeru,
- príjmy z podnikania, inej samostatnej zárobkovej činnosti zdaňované podľa §6 zákona o dani z príjmov (aj príjmy z prenájmu) - okrem príjmu z výkonu činnosti osobného asistenta,
- príjmy z kapitálového majetku a príjmy zdaňované podľa (§ 7a § 8 zákona o dani z príjmov),
- príjmy z podielu na zisku obchodných spoločností alebo družstiev (dividendy) pričom povinnosť platiť poistné z dividend sa vzťahuje na dividendy vyplácané zo zisku dosiahnutého v účtovnom období, ktoré sa začalo po 01.01.2011 (§ 36 ods. 12). Teda z dividend sa bude poistné prvý krát platiť v ročnom zúčtovaní za rok 2012 podávanom do 31.03.2013. Vymeriavacím základom pre dividendy sú také príjmy z dividend, ktoré prevyšujú 44,2% z priemernej mesačnej mzdy spred dvoch rokov.
- príjmy, ktoré z dôvodu zamedzenia dvojitého zdanenia nepodliehajú na Slovensku dani z príjmov.

Vymeriavací základ SZČO je vo výške podielu základu dane z príjmov dosiahnutý v rozhodujúcom období, ktorý nie je znížený o poistné na zdravotné poistenie a čísla 2,14.

Vymeriavací základ zamestnávateľa je vymeriavací základ každého zamestnanca za rozhodujúce obdobie.

Vymeriavací základ osoby tzv. dobrovoľne nezamestnanej je jej príjem, ktorý podlieha dani z príjmov (podľa § 5 a 6 zákona o daniach z príjmov), dosiahnutý v rozhodujúcom období okrem vyňatých príjmov. Ak poistenec takýto príjem nemá, je vymeriavacím základom ním určená suma.

Minimálny vymeriavací základ

Minimálny VZ zamestnanca, zamestnávateľa, SZČO je najmenej úhrn minimálnych miezd za všetky kalendárne mesiace rozhodujúceho obdobia, počas ktorých mal príslušný platiteľ poistného povinnosť platiť poistné.

Minimálny VZ dobrovoľne nezamestnanej osoby je najmenej úhrn súčinu koeficientu a minimálnych základov (minimálnych miezd) za všetky kalendárne mesiace rozhodujúceho obdobia, počas ktorých mal tento platiteľ poistného povinnosť platiť poistné.

Maximálny vymeriavací základ

Maximálnym VZ je zákonom stanovená suma, z ktorej je platiteľovi poistného „dovolené“ odviesť poistné za všetky kalendárne mesiace rozhodujúceho obdobia, počas

[4] VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÁ POISŤOVŇA. 2011. *Preddavky na poistné.* [cit. 2011.04.03] Dostupné na internete: <http://www.vszp.sk/showdoc.do?docid=168>

ktorých mal platiteľ povinnosť platiť poistné. Maximálnym VZ je u všetkých platiteľov poistného (za celý rok) rovnaká suma, ktorá predstavuje 36 - násobok priemernej mesačnej mzdy zamestnanca v hospodárstve Slovenskej republiky zistenej Štatistickým úradom SR za kalendárny rok, ktorý dva roky predchádza rozhodujúcemu obdobiu

Sociálne poistenie je hlavná časť sociálneho zabezpečenia. Na Slovensku je to povinné verejnoprávne poistenie, založené na platení odvodov a poberaní dávok, napr. dôchodkov, ktorého úlohou je ochrániť veľkú časť obyvateľstva pred rizikami v živote, ako aj zabezpečiť prerozdelenie príjmov v národnom hospodárstve.

Sociálne poistenie na Slovensku upravuje od 1.1.2004 zákon č. 461/2003 Z.z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov, ktorý zásadne zmenil systém sociálneho zabezpečenia.[5]

Od vstupu Slovenska do EÚ boli pravidlá sociálneho zabezpečenia Európskej únie aplikované aj v našich podmienkach. Výsledkom sú pravidlá sociálneho zabezpečenia vrátane Nariadenia Rady (EHS) č. 1408/71, ktoré určujú schémy sociálneho zabezpečenia pre zamestnancov i SZČO, ktoré sa môžu voľne pohybovať a vykonávať svoju činnosť v rámci celej EÚ.

Sociálne poistenie je platené do Sociálnej poisťovne v presne určených výškach, ktoré sú stanovené na základe sadzieb z vymeriavacieho základu platiteľa. Sadzby sociálneho poistenia platné od 1. januára 2011 sú znázornené v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2: Sadzby poistného platené Sociálnej poisťovni v roku 2011

	Nemocenské poistenie	**Dôchodkové poistenie**		**Poistenie v nezam.**	**Garančné poistenie**	**Úrazové postenie**	**Rezervný fond**
		Starobné	Invalidné				
Zamestnanec	1,40%	4,00%	3,00%	1,00%			
Zamestnávateľ	1,40%	14,00%	3,00%	1,00%	0,25%	0,80%	4,75%
Povinne poistená SZČO	4,40%	18,00%	6,00%				4,75%
Dobrovoľne poistená osoba	4,40%	18,00%	6,00%	2,00%			4,75%
Štát		18,00%	6,00%				2,00%
Sociálna poisťovňa		18,00%					

Zdroj: Sociálna poisťovňa, 2011, http://www.socpoist.sk/tabulky-platenia-poistneho/31487s

K tomuto zhrnutiu všetkých sadzieb poistenia je nutné dodať vysvetlenia, ktoré Sociálna poisťovňa ponúka všetkým platcom a ide konkrétne o tieto:

1) Od 1. júla 2011, resp. od 1. októbra 2011 vzniká povinné nemocenské poistenie a povinné dôchodkové poistenie tým SZČO, ktorých príjem (bez odpočítania výdavkov) bol za rok 2010 vyšší ako 12-násobok minimálneho vymeriavacieho základu (12 x 329,06 eur = 3 948,72 eur), teda vyšší ako 3 948,72 eur.
2) Dobrovoľne poistená osoba si vymeriavací základ v zákonom stanovených hraniciach určuje sama a môže si vybrať všetky druhy poistenia alebo len niektoré z nich.

[5] ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2011. Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Bratislava: Kartprint, 2011. 120s. ISBN 978-80-88870-95-1.

3) Štát platí poistné na starobné, invalidné a poistné do rezervného fondu solidarity za:
- fyzickú osobu s trvalým pobytom na území SR, ktorá sa riadne stará o dieťa do šiestich rokov jeho veku s trvalým pobytom na území SR,
- fyzickú osobu s trvalým pobytom na území SR, ktorá sa riadne stará o dieťa s dlhodobo nepriaznivým zdravotným stavom po dovŕšení šiestich rokov jeho veku s trvalým pobytom na území SR najdlhšie do 18 rokov jeho vek,
- fyzickú osobu s trvalým pobytom na území SR, ktorej sa poskytuje peňažný príspevok za opatrovanie a fyzickú osobu, ktorá má podľa zmluvy o výkone osobnej asistencie vykonávať osobnú asistenciu fyzickej osobe s ťažkým zdravotným postihnutím najmenej 140 hodín mesačne,
- zamestnanca povinne nemocensky poisteného, povinne dôchodkovo poisteného a povinne poisteného v nezamestnanosti s pravidelným i nepravidelným mesačným príjmom, a povinne dôchodkovo poistenú SZČO v období, v ktorom sa im poskytuje materské.

4) V období od 1. januára 2011 do 31. decembra 2011 zamestnávateľ platí poistné na úrazové poistenie vo výške 0,8% z vymeriavacieho základu zamestnanca.

5) K celkovej sume poistného je potrebné pripočítať aj poistné na úrazové poistenie, ktoré sa vypočíta zo skutočne dosiahnutého vymeriavacieho základu zamestnanca, z dôvodu, že vymeriavací základ na platenie poistného na úrazové poistenie nie je obmedzený najvyššou výškou.

6) Sociálna poisťovňa platí starobné dôchodkové poistenie za poberateľov úrazovej renty do dovŕšenia dôchodkového veku alebo do priznania predčasného starobného dôchodku.

7) Minimálny vymeriavací základ za obdobie od 1. januára 2011 do 31. decembra 2011 je určený pre povinne poistenú samostatne zárobkovo činnú osobu a dobrovoľne poistenú osobu vo výške 44,2% jednej dvanástiny všeobecného vymeriavacieho základu za kalendárny rok, ktorý dva roky predchádza kalendárnemu roku, v ktorom sa platí poistné na sociálne poistenie, t. j. 329,06 eur. Minimálny vymeriavací základ pre zamestnanca už s účinnosťou od 1. januára 2010 na účely sociálneho poistenia nie je upravený, avšak zamestnávateľ má naďalej podľa pracovnoprávnych predpisov povinnosť odmeňovať zamestnanca v súlade s ustanoveniami zákona o minimálnej mzde.

8) Maximálny vymeriavací základ platný od 1. januára 2010 pre nemocenské a garančné poistenie predstavuje 1 116,75 eur a pre dôchodkové poistenie, poistenie v nezamestnanosti a rezervný fond solidarity 2 978,00 eur.

9) Na účely úrazového poistenia a garančného poistenia je zamestnávateľom aj fyzická osoba alebo právnická osoba, pre ktorú zamestnanec vykonáva prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

10) Invalidné poistenie neplatí poistenec a ani zamestnávateľ za zamestnanca, ktorý je dôchodkovo poistený po priznaní starobného dôchodku alebo predčasného starobného dôchodku.

11) Poistenie v nezamestnanosti sa nevzťahuje na zamestnanca podľa osobitného predpisu obvineného vo väzbe a na odsúdeného vo výkone trestu odňatia slobody, fyzickú osobu, ktorej bol priznaný starobný dôchodok, predčasný starobný dôchodok alebo invalidný dôchodok z dôvodu poklesu schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť o viac ako 70 %.[6]

Okrem odvodov je ešte každý zamestnanec, zamestnávateľ a SZČO povinný platiť dane, ktoré sa platia štátu prostredníctvom daňových úradov. Táto skutočnosť celý systém daňovo-odvodového zaťaženia ešte viac komplikuje.

---

[6] SOCIÁLNA POISŤOVŇA. 2011. *Tabuľka platenia poistného od 1.jannuára 2011*. [cit. 2011.04.03] Dostupné na internete: <http://www.socpoist.sk/tabulky-platenia-poistneho/31487s>

Pre konkrétnu ilustráciu vnímania tohto odvodového zaťaženia samotnými podnikateľmi, možno využiť prieskum Národnej agentúry pre rozvoj MSP z roku 2010, ktorý tvrdí, že takmer polovica podnikateľov považuje odvodové zaťaženie za vážnu prekážku pre fungovanie a rast svojho podnikania a za miernu prekážku svojho podnikania označila odvodové zaťaženie takmer štvrtina respondentov. [7]

PROBLÉMY SÚČASNÉHO ODVODOVÉHO SYSTÉMU

Materiál Ministerstva financií MF/13988/2011-76 predložený na medzirezortné pripomienkové konanie konštatuje tieto najmarkantnejšie problémy súčasného systému:

1) Najvýraznejšie problémy na strane občana:

- **Nadmerné administratívne zaťaženie:** daňovník/poistenec si plní rôzne registračné, oznamovacie a vykazovacie povinnosti voči trom rôznym inštitúciám v rôznych zákonných lehotách, ale v tej istej veci, pritom sa musí vedieť orientovať:
- v odlišnom geografickom umiestnení týchto úradov,
- v ich rozličných stránkových hodinách,
- v použití rôznorodých formulárov,
- v odlišných číslach bankových účtov týchto inštitúcií, na ktoré má realizovať platbu,
- v odlišných termínoch na splnenie si daňovo-odvodových povinností,
- v odlišných identifikátoroch svojej osoby, pod ktorými vystupuje v komunikácii s každou inštitúciou,
- **Zvýšené náklady:** zložitosť systému a jeho časté zmeny si vyžadujú vysoký stupeň vedomostného potenciálu z danej oblasti (alebo podnikateľ namiesto podnikania študuje desiatky právnych noriem, alebo vynaloží prostriedky na zaplatenie odborníkov na túto agendu),
- **Neprehľadnosť a komplikovanosť:** 8 druhov poistenia, 18 sadzieb odvodov a dane, 3 rôzne vymeriavacie základy (abstrahujúc od vymeriavacích základov štátu a Sociálnej poisťovne), rôzne minimálne a rôzne maximálne vymeriavacie základy a množstvo výnimiek, osobných rozsahov a statusov,

- **Nerovnosť z hľadiska daňovo-odvodovej záťaže:** výrazné znevýhodnenie zamestnaneckého pomeru pred ostatnými formami dosahovania príjmu fyzickou osobou.

- **Zníženie motivácie pracovať z hľadiska vysokej daňovo-odvodovej záťaže práce:** v porovnaní s priemerom OECD má Slovensko konkurencieschopné zdanenie kapitálu, ale relatívne vysoké zaťaženie práce.

2) Problémy na strane štátu:

- **Neefektívnosť:** výber, správu, kontrolu a vymáhanie dane a poistných odvodov zabezpečujú súčasne daňové úrady, zdravotné poisťovne a Sociálna poisťovňa; každá z týchto inštitúcií vedie svoje vlastné registre týchto osôb. Štát tak vynakladá viacnásobne prostriedky na tie isté činnosti vykonávané voči tej istej osobe (daňovníkovi/poistencovi),

- **Neúčinnosť:** žiadna z týchto inštitúcií nedisponuje konzistentnou údajovou databázou a jednotným profilom klienta, t.j., nie sú vytvorené predpoklady pre kvalitnú tvorbu rizikového profilu správania,

- **Neudržateľnosť:** jednotlivé formy dosahovania príjmu fyzických osôb nie sú v odvodovom systéme zaťažené rovnako, na základe čoho štát v niektorých oblastiach vytvára

[7] NÁRODNÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ MSP. 2010. *Aktuálny stav a zmeny prostredia pre podnikanie v SR 2010*. Dostupné na internete:
< http://www.nadsme.sk/files/2-Prieskum2-AktualnystavazmenyprostrediaprepodnikanievSR.pdf >

motivácie k masívnemu preskupovaniu pracujúcich z jednej formy do druhej (je výhodnejšie dosahovať príjem na základe živnostenského listu alebo na základe dohody o vykonaní práce, ako v rámci zamestnaneckého pomeru); dôsledkom je nižší výber poistného, čo sa najviac prejavuje v dôchodkovom systéme, kde výška vyplácaného dôchodku veľkej časti SZČO (najmä tých, ktorí platia odvody z minimálneho základu), musí byť dotovaná zo všeobecných daní,

- **Nepodporovanie zamestnanosti:** podľa záverov misie Medzinárodného menového fondu z júla 2010 na zlepšenie možností na zamestnanie je potrebné sa venovať štrukturálnym prekážkam na trhu práce, vrátane daňového a odvodového zaťaženia miezd; neúmernú nezrovnalosť medzi vysokými odvodmi zamestnancov, ktoré bránia tvorbe nových pracovných miest, a nezodpovedajúco nízkymi odvodmi SZČO a dohodárov z pohľadu miery náhrady je preto potrebné odstraňovať znižovaním odvodov spolu so znižovaním rozdielov medzi výškami odvodov.

Výsledkom tohto stavu sú situácie, kedy dve rôzne osoby – napr. zdravotná sestra pracujúca ako zamestnanec a manuálny pracovník pracujúci na dohodu – dosahujú rôznu výšku ich čistých disponibilných príjmov, hoci ich hrubý príjem je úplne rovnaký. Alebo dvaja zamestnávatelia majú rozdielne mzdové náklady na rovnakých pracovníkov podľa toho, či ich zamestnávajú v zamestnaneckom pomere alebo na živnosť. Zamestnávatelia využívajúci štandardné pracovné vzťahy tak môžu doplácať aj z pohľadu vlastnej konkurencieschopnosti.

NÁVRHOVANÉ RIEŠENIA SITUÁCIE VLÁDOU SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Vláda SR v máji 2011 na svojom rokovaní schválila návrh reformy daňovo-odvodového systému, ktorý mal oproti súčasnému stavu priniesť tieto zmeny:

- základom pre výpočet daní a odvodov sa mala stať tzv. **superhrubá mzda** (hrubá mzda zamestnanca + odvody zamestnávateľa okrem súčasného poistného na úrazové poistenie);
- zachovanie **princípu rovnej dane** (fyzické a právnické osoby) vo výške **19 %**;
- zavedenie **jedného zdravotného odvodu** vo výške **9 %** (fyzické osoby);
- zavedenie **jedného sociálneho odvodu** vo výške **19%** (fyzické osoby);
- **jednotný vymeriavací základ** (VZ) pre všetky typy osôb, t.j. VZ pre sociálne poistenie = VZ pre zdravotné poistenie = základ dane z príjmov fyzických osôb;
- súčasťou zmeny odvodového systému malo byť aj **postupné znižovanie odvodového zaťaženia zamestnancov, celkovo najviac o 4 p. b.** Keď by to rozpočtové obmedzenia dovolili bez ohrozenia plnenia primárneho rozpočtového cieľa znižovania deficitu verejných financií, vláda plánovala navrhnúť zníženie sadzieb odvodov postupne o 1 p. b. ročne.

Okrem týchto základných návrhov, mala navrhovaná reforma priniesť aj ďalšie zmeny v daňovo-odvodovom systéme, ktoré by umožnili ešte väčšie zefektívnenie celého systému. Z najdôležitejších možno spomenúť tieto:

- daň z príjmu sa nemala platiť do úrovne zárobku nepresahujúceho sumu nezdaniteľnej časti základu dane, ktorá sa zníži z 19,2 **na 18 – násobok životného minima,**
- možnosť využitia nezdaniteľnej časti základu dane na manželku/manžela, mala byť naviazaná len na tie osoby, ktorých partner sa stará o nezaopatrené dieťa,
- mal sa zrušiť systém znižovania nezdaniteľnej časti základu dane daňovníka – milionárska daň, ktorá v skutočnosti milionárskou nebola a postihovala strednú vrstvu,
- **zdravotný odvod** mal byť pre všetkých rovnaký **so sadzbou 9 %** s výnimkou zdravotného poistenia **pre zdravotne ťažko postihnutých** vo výšk**e 4,5 %,**
- **jeden sociálny odvod so sadzbou** v štandardnej výške **19 %, okrem:**

- SZČO, ktoré mali mať sadzbu sociálneho odvodu **13 %** (pretože im nevzniká nárok na dávky v nezamestnanosti, úrazové dávky a dávku garančného poistenia[8]),
- fyzických osôb s príjmami **z dohôd, ktoré mali mať** zníženú sadzbu **10 %** (pretože im nevzniká nárok na niektoré sociálne dávky - nemocenské poistenie, dávka v nezamestnanosti a invalidný dôchodok),

- mala sa zaviesť **odvodová odpočítateľná položka na príjmy z dohôd** maximálne do výšky 190 eur mesačne (2280 eur ročne),
- mala byť odstránená deformácia pri povinnosti registrácie SZČO na účely platenia preddavkov na sociálne poistenie. Ak príjem SZČO presiahne v ktoromkoľvek dni roka od začiatku podnikania výšku 3 948,72 eur (ekvivalent vyjadrený násobkom zo životného minima), potom mala byť takáto SZČO povinná zaregistrovať sa na finančnom úrade a uhrádzať za seba minimálne preddavky na sociálne poistenie od toho mesiaca, v ktorom príjem presiahol stanovenú hranicu,
- mala sa zaviesť **povinnosť platenia odvodov na dividendy a podiely na zisku**, na ktoré sa bude vzťahovať štandardná sadzba zdravotného poistenia (9 %) a znížená sadzba sociálneho poistenia (13 %),
- odstránenie koeficientov 2 a 2,14 pre výpočet vymeriavacích základov poistného pri príjmoch z podnikania,
- **základ pre daň** z príjmu **sa nemal znižovať o odvody.** SZČO nemali mať v uznateľných daňových nákladoch platby na sociálne a zdravotné odvody (cieľom je zjednotenie vymeriavacích základov),
- **na daňové odpisy** hmotného majetku si SZČO nemali musieť uplatňovať **pravidlá pre odpisovanie**, t.j. novonadobudnutý majetok by si mohli odpísať celý už v prvom roku odpisovania alebo zvoliť iný ľubovoľný spôsob odpisovania,
- obmedzenie **maximálnej výšky paušálnych výdavkov na úrovni 200 eur/mesiac,** t.j. naďalej sa mali uplatňovať paušálne výdavky vo výške 40% avšak maximálne vo výške 12*200 eur za rok,
- minimálny vymeriavací základ SZČO mal byť **ekvivalentný 3,3-násobku životného minima,** t.j. minimálne mesačné poistné na sociálne a zdravotné poistenie by sa znížilo zo 160,47 eur na 137,67 eur,
- maximálny vymeriavací základ pre zdravotný a sociálny odvod by sa nahradil novou veličinou **„maximálne poistné".** Maximálne poistné malo byť ekvivalentné k vymeriavaciemu základu z 3,8-násobku superhrubej priemernej mzdy spred dvoch rokov,[9]
- sadzba štátu na sociálny odvod **za poistencov štátu** sa mala upraviť na **19 %** (zo súčasných 26 %) z vymeriavacieho základu prepočítaného na superhrubú priemernú/ minimálnu mzdu[10], rovnako sadzba **za poistencov Sociálnej poisťovne** sa upraví na **19 %** (zo súčasných 18 %) z nezmeneného vymeriavacieho základu,
- v rámci sociálneho odvodu sa predpokladala **sadzba transferu do II. piliera** dôchodkového zabezpečenia sporiteľov vo výške **6,7 % zo superhrubej mzdy**[11] (ekvivalentná sadzba k 9 % transferu z hrubého príjmu do II. piliera je 6,696 %),
- ponechala sa kategória **samoplatiteľ zdravotného poistenia**[12], pre ktorých sa výška

---

[8] Rovnako ani v súčasnom systéme im nevzniká nárok na uvedené dávky.

9 pre rok 2012 by 3,8-násobok priemernej superhrubej mzdy spred dvoch rokov predstavoval maximálny vymeriavací základ 3 932,2 eur mesačne.

10 V závislosti od toho, či ide o osobu, ktorej sa poskytuje peňažný príspevok na opatrovanie / zamestnanec či SZČO, ktorej sa poskytuje materské, resp. osoba, ktorá sa stará o dieťa do 6 rokov alebo o dieťa s dlhodobo nepriaznivým zdravotným stavom vo veku 6 - 18 rokov.

11 Pri SZČO a dohodároch maximálny transfer do II. piliera bude najviac do výšky maximálneho transferu zamestnanca.

12 Samoplatiteľom zdravotného poistenia sú najmä ženy v domácnosti, dobrovoľne nezamestnané osoby (často napr. osoby, ktoré majú prísľub nástupu do zamestnania napr. o jeden mesiac a nechcú už chodiť na úrady

mesačného poistného nezmení. Upravila sa sadzba na štandardných 9 % a nadväzovala na pevný koeficient z priemernej superhrubej mzdy spred dvoch rokov,

- **úrazové poistenie** zamestnancov malo ostať v roku 2012 súčasťou Sociálnej poisťovne, do ktorej sa budú finančné prostriedky vykazovať na špeciálne zriadený účet. Poistenie mali platiť zamestnávatelia v súčasnej výške podľa upravenej sadzby 0,6 % zo superhrubej mzdy (0,8 % / 1,344). Po určitej tranzitívnej perióde sa predpokladalo presunutie úrazového poistenia do komerčnej sféry,
- garančná dávka, rovnako ako aj úhrada príspevkov na starobné dôchodkové sporenie nezaplatených zamestnávateľom do základného fondu príspevkov na starobné dôchodkové sporenie (v súčasnosti z garančného poistenia), mala byť vyplácaná Sociálnou poisťovňou,
- mal sa zvýšiť dnešný zákonný limit na počet hodín, ktoré môžu osoby ročne odpracovať na základe dohôd o vykonaní práce mimo pracovného pomeru,
- zrušenie fondového hospodárenia Sociálnej poisťovne,
- zrušenie zamestnaneckej prémie, ktorá v novom mechanizme stráca význam, keďže daňovo-odvodové zaťaženie dotknutých príjmových skupín sa podstatne zníži,
- zavedenie **jednotného daňovo-odvodového ročného zúčtovania** tak, aby bol systém komunikácie zabezpečovaný **elektronickými** komunikačnými **prostriedkami** a aby bolo možné podať jednotné daňovo-odvodové ročné zúčtovanie **už od 1. januára 2013 za zdaňovacie obdobie roka 2012**[13].

Výsledkom tejto reformy malo byť nahradenie súčasného daňovo-odvodového bludiska prehľadnejším systémom. Jednou z výrazných zmien by teda bolo, že namiesto behania po viacerých úradoch by boli ľudia schopný vybaviť všetko pod jednou strechou – na tzv. Finančnom úrade. Živnostníci a zamestnávatelia by mali vďaka reforme, ktorá sa chystala, od januára 2012 komunikovať už len s jedným úradom. Kým dnes musia obehať daňový, colný úrad, zdravotnú a Sociálnu poisťovňu.

Taktiež by sa šesť rôznych vymeriavacích základov zjednotilo do jedného. Zoznam súčasných 18 sadzieb odvodov a dane by sa zúžil na tri sadzby. V prípade živnostníka, ktorý aj zamestnáva, by sa zníži počtu výkazov ročne z terajších viac ako 100 na trinásť.

Okrem toho, že by zmeny zbavili obyčajných smrteľníkov byrokratického bremena, mali pomôcť aj samotnému štátu. Napríklad spoločné zúčtovanie príjmov malo obmedziť možnosť daňových a odvodových únikov, malo zvýšiť výber poistného a tak do štátnej kasy priniesť viac peňazí.

NÁVRH NA REFORMU ODVODOVÉHO SYSTÉMU OD PODNIKATEĽSKEJ ALIANCIE SLOVENSKA

Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS), ako zástupca podnikateľov a zamestnávateľov prišla taktiež s vlastným návrhom reformy odvodového systému na Slovensku. [14]

PAS navrhuje zlúčenie šiestich sociálnych odvodov do jedného odvodu vo výške 25 % plateného z ceny práce (superhrubej mzdy), stanovenie odvodu na zdravotné poistenie vo výške 10 % plateného z ceny práce a stanovenie jednotného odvodového stropu vo výške

---

práce), od roku 2011 študenti VŠ denného štúdia vo veku nad 26 rokov.

[13] Zo zavedenia jednotného **daňovo-odvodového ročného zúčtovania** sa očakáva pozitívny efekt na príjmy verejných financií vo výške cca 30 mil. eur ročne (vzhľadom na zúčtovanie sociálneho poistenia, ktoré sa dnes nevykonáva). Vzhľadom na to, že tento efekt je neistý, nie je zahrnutý v kvantifikácii vplyvov.

[14] PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. 2009. *Návrh 1. kroku reformy odvodového systému*. Bratislava. 2009. Dostupné na internete:
< http://www.alianciapas.sk/menu_projekty_zjednodusenie_odvodoveho_systemu_2009_analyza.pdf>

3- násobku priemernej ceny práce v danom roku. PAS zároveň navrhuje, aby sa poistenie v nezamestnanosti stalo dobrovoľným sociálnym poistením, ako je tomu tak v prípade živnostníkov.

V novom systéme nebudú odvody rozdelené na odvody platené zamestnancom a odvody platené zamestnávateľom, ale jeden sociálny a jeden zdravotný odvod uhradí za zamestnanca zamestnávateľ. Nové sadzby budú platiť aj pre živnostníkov. Aby sa sprehľadnil systém, ale nezmenilo celkové odvodové zaťaženie živnostníkov v porovnaní so súčasnosťou, navrhuje PAS základ dane SZČO nedeliť číslom 2 (resp. 2,14), ale iba 1,5 pre všetky odvody.

Na základe štatistických údajov o mzdách, ktoré PAS získala od spoločnosti Trexima Bratislava, s.r.o., a údajov o hospodárení Sociálnej poisťovne v roku 2008 PAS vypočítala, že po zavedení navrhovaného systému platenia odvodov zaznamenajú verejné financie výpadok príjmov na úrovni 127,5 mil. eur. Uvedené číslo predstavuje statické dopady, ktoré nezohľadňujú zmenu motivácií a ekonomickej aktivity ľudí. Po sprehľadnení systému však možno očakávať zníženie motivácie vyhýbať sa plateniu odvodov a dopady na verejné financie tak budú pravdepodobne miernejšie.

Nový odvodový systém mierne zvýši čisté príjmy pre 98% zamestnancov za predpokladu neplatenia dobrovoľného poistenia v nezamestnanosti. Jedným zo základných predpokladov zavedenia nového odvodového systému je zrušenie inštitútu hrubej mzdy, ktorá sa síce dlhodobo používa, no nevyjadruje ani čisté príjmy zamestnanca ani náklady zamestnávateľa. Namiesto hrubej mzdy navrhuje PAS ako základňu na výpočet odvodov cenu práce. V tejto súvislosti bude potrebné novou veličinou – cenou práce, nahradiť hrubú mzdu vo všetkých právnych predpisoch. Okrem iného to bude mať dopad aj na počítanie dôchodkov. Percentuálny osobný mzdový bod (POMB), ktorý je kľúčom pri výpočte dôchodkov, preto PAS navrhuje nepočítať ako pomer [osobná hrubá mzda] / [priemerná hrubá mzda v hospodárstve], ale ako pomer [osobná cena práce] / [priemerná cena práce v hospodárstve].

Odvody do II. dôchodkového piliera navrhuje PAS zachovať vo výške zodpovedajúcej dnešným 9 percentám z hrubej mzdy, čiže v novom systéme bude odvod do II. piliera predstavovať 6,7% z ceny práce (superhrubej mzdy).

PAS je presvedčená, že jednoduchý a prehľadný odvodový systém zlepší kvalitu podnikateľského prostredia, zníži transakčné náklady podnikateľov a zníži motivácie k obchádzaniu riadnych odvodových povinností. Zároveň posilní verejnú diskusiu o možnostiach rozšírenia príjmovej základne, z ktorej sú platené odvody, zvýši tlak na obmedzovanie výnimiek, ktorými sa dnes dá plateniu odvodov legálne vyhnúť, čo vytvorí priestor na zníženie sadzieb odvodu v budúcnosti.

POHĽAD ODBORÁROV NA REFORMU ODVODOVÉHO SYSTÉMU

Vzhľadom na razantné zmeny a predpokladané zlúčenie odvodov zamestnanca a zamestnávateľa, Konfederácia odborových zväzov (KOZ) vyslovuje presvedčenie, že vzhľadom na postavenie zamestnancov by zodpovednosť za zlúčené sociálne odvody mala zostať výlučným záväzkom zamestnávateľov. Dôvodom je skutočnosť, že odvody technicky uhrádza vždy za zamestnanca samotný zamestnávateľ. Navrhovanou zmenou by bolo vylúčené riziko vyplývajúce z prípadného záväzku zamestnanca platiť odvody v prípade, ak tieto zamestnávateľ z akýchkoľvek dôvodov neuhradil.

KOZ SR navrhuje zachovanie nezdaniteľnej časti dane vo výške najmenej 12-násobku životného minima a odpočítateľných položiek. Výrazne je však rozšírený základ dane, ktorá sa navrhuje platiť z nákladov práce. KOZ SR tu vidí priestor pri zachovaní fondového systému priestor na zníženie dane z príjmov fyzických osôb (DPFO) na približne 14 % . Táto sadzba by mala zachovať predpokladaný výnos na približne rovnakej úrovni, ako v

súčasnosti.

Z ďalších návrhov KOZ môžeme ešte spomenúť:

- Zavedenie daňovo-odvodového priznania na daňovom úrade s cieľom znížiť administratívne zaťaženie pri výbere.
- Využitie nákladov práce ako základu spoločného pre odvody a dane.
- Zavedenie nezodvoditeľnej časti príjmu vo výške najmenej 12-násobku životného minima.
- Zachovanie nezdaniteľnej časti dane z príjmu vo výške najmenej 12-násobku životného minima.

Navrhovaná nezodvoditeľná časť príjmu chráni nízkopríjmové a sociálne slabé skupiny, zachováva nedotknutý príjem vo výške životného minima, znižuje bariéru vstupu na trh a zamestnancov z nízkou mzdou znížením marginálneho zdanenia (a zvyšuje solidárnosť systému).

„Návrh odvodového systému podľa KOZ SR (14 % DPFO, 11% zdravotný odvod a 25% sociálne odvody) sa pri započítaní efektov DPFO javí ako prebytkový (1,5 mld. Eur), stále však zostáva otázka potreby budúcich krížových platieb na sociálne odvody. Pri sociálnych odvodoch sa javí hranica 25 % ako nutné minimum. Na odstránenie krížových platieb by bolo vhodné zvýšiť tento odvod na 26-27 %, pričom rezerva je v možnosti ďalšieho zníženia DPFO. Pri zdravotných odvodoch, pokiaľ by sme zahrnuli aj predpokladané odvody za poistencov štátu, by sadzba 11 % postačovala pri mierne deficitnom systéme. Sadzba 12 – 13 % by mala plne pokrývať nároky na zdravotnú starostlivosť. Myšlienka dodatočného zdaňovania dôchodkov vedie k vyššej miere prerozdeľovania, nie však k výrazne vyšším čistým výnosom.“[15]

ZÁVER

Ako je možné z navrhnutých riešení vidieť všetky strany podnikateľskej, zamestnaneckej aj politickej sféry sa zhodujú na potrebe reformy odvodového, ale aj celkového daňovo-odvodového systému na Slovensku. Každá zo strán však danú reformu prispôsobuje čo najviac svojim potrebám, preto sa tieto návrhy v mnohom líšia. Ak však upustíme od menších detailov môžeme jasne vidieť spoločné črty, ktoré sú pre všetky strany prijateľné a ktoré by mali byť základom aj pre ďalšie pokusy budúcich vlád o skvalitnenie nie len samotného odvodového systému, ale aj celkového podnikateľského prostredia na Slovensku.

Zavedenie super hrubej mzdy, ktoré by znamenalo sprehľadnenie nákladov na prácu a zamestnancom aj zamestnávateľom by umožnilo vidieť náklady práce reálne.

Zjednotenie vymeriavacích základov pre dane a odvody je v porovnaní so súčasným stavom tiež krokom vpred, pretože sprehľadňuje to celý daňovo-odvodový systém a prináša so sebou aj eliminovanie rôznych odpočítateľných položiek a prechod na jeden algoritmus výpočtu základu, ktorý je predmetom daní a odvodov. Toto opatrenie umožní, aby bolo z pohľadu zamestnanca iba jedno ročné zúčtovanie daní a odvodov, čo zároveň zjednoduší celý systém. Znižovanie administratívnej zaťaženosti je dobrým predpokladom pre priaznivejšie prostredie ako pre zamestnancov, pre zamestnávateľov a napokon aj pre štát.

Zjednodušenie odvodového systému úzko súvisí s predchádzajúci krokmi, ktoré dotvárajú navrhovanú odvodovú reformu. Okrem týchto technických krokov je výrazným posunom k jeho zjednodušeniu aj rozhodnutie o platení jedného sociálneho a jedného

[15] KONFEDERÁCIA ODBOROVÝCH ZVAZOV SR. 2011. *Problematika reformy daňovo - odvodového systému SR a návrh konceptu daňovo - odvodovej reformy z pohľadu KOZ SR. 2011. Dostupné na internete: < http://www.kozsr.sk/page_sk/csd/22_RD-Os_18_5_2011.pdf>*

zdravotného odvodu. Pri určení jeho výšky však opäť je nevyhnutné vychádzať z rozpočtovej neutrality.

Zjednotenie výberu daní, ciel a odvodov by viedlo z pohľadu štátu k zvýšeniu efektívnosti na tomto úseku činnosti, a to tým, že výber daní, ciel a odvodov by bol menej administratívne náročný a založený na posilnení informatizácie. Z pohľadu platiteľa by malo ísť tiež o zníženie administratívnej záťaže minimálne tým, že by komunikoval iba s jedným kontaktným miestom. Predpokladom pre implementáciu tohto projektu je zjednotenie vymeriavacích základov a hlavne spoločné zúčtovanie daní a odvodov.

Nakoniec teda môžeme konštatovať, že reforma odvodového systému je nutná a preto by ju mali politici schváliť v čo najkratšom čase. Tiež môžeme povedať, že v podstate nezáleží, kto s novou reformou príde, pokiaľ bude budúca reforma založená na týchto spomenutých základoch, mala by získať nie len väčšinu politického spektra, ale aj súhlas zamestnancov, zamestnávateľov a verejnosti a pre všetkých by priniesla skvalitnenie celkového podnikateľského prostredia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. CHODASOVÁ, A. - BUJNOVÁ, D. 2008. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2008. 194 s. ISBN 978-80-225-2554-1.

2. INŠTITÚT HOSPODÁRSKEJ POLITIKY. 2011. Upraviť odvodový systém na Slovensku má zmysel. In *Newsletter IHP* [online]. 2011, č. 3. Dostupné na internete: < http://www.ihp.sk/newsletter/IHP%20Newsletter-2011-03.pdf> ISSN 1338-3647.

3. KONFEDERÁCIA ODBOROVÝCH ZVAZOV SR. 2011. *Problematika reformy daňovo - odvodového systému SR a návrh konceptu daňovo - odvodovej reformy z pohľadu KOZ SR. 2011. Dostupné na internete:< http://www.kozsr.sk/page_sk/csd/22_RD-Os_18_5_2011.pdf>*

4. NÁRODNÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ MSP. 2010. *Aktuálny stav a zmeny prostredia pre podnikanie v SR 2010*. Dostupné na internete: <http://www.nadsme.sk/files/2-Prieskum2-AktualnystavazmenyprostrediaprepodnikanievSR.pdf>

5. PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. 2009. *Návrh 1. kroku reformy odvodového systému.* Bratislava. 2009. Dostupné na internete: < http://www.alianciapas.sk/ menu_projekty_zjednodusenie_odvodoveho_systemu_2009_analyza.pdf>

6. PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. 2010. *Správa o stave podnikateľského prostredia v SR 2010*. Bratislava. 2020. Dostupné na internete: <http://www.alianciapas.sk/menu_projekty_sspp_2010_full.pdf>

7. SOCIÁLNA POISŤOVŇA. 2011. *Tabuľka platenia poistného od 1.jannuára 2011*. [cit. 2011.04.03] Dostupné na internete: <http://www.socpoist.sk/tabulky-platenia-poistneho/31487s>

8. ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2011. Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Bratislava: Kartprint, 2011. 120s. ISBN 978-80-88870-95-1.

9. VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÁ PIOSŤOVŇA. 2011. *Preddavky na poistné.* [cit. 2011.04.03] Dostupné na internete: <http://www.vszp.sk/showdoc.do?docid=168>

FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA CENU PRODUKTU A SLUŽBY
FACTORS THAT INFLUENCE PRICE LEVEL OF THE PRODUCT AND THE SERVICE

Jakub Kintler, Nora Grisáková[1]

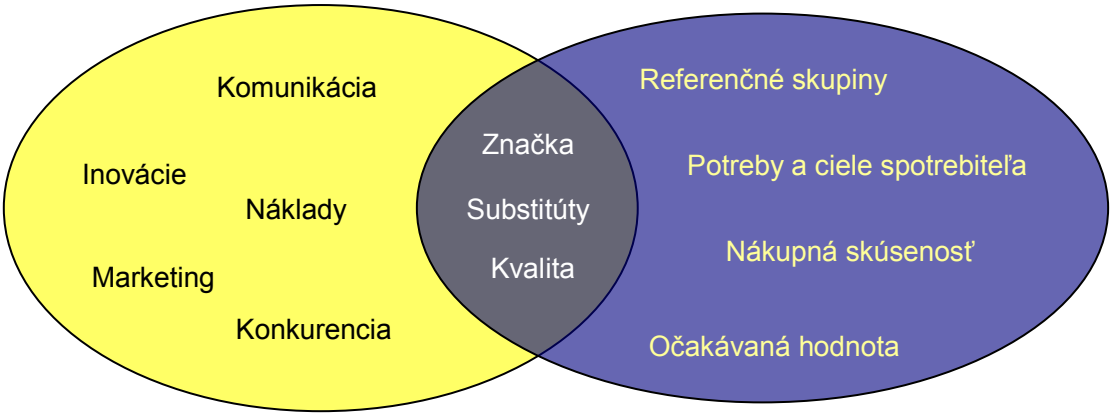
KEY WORDS: price level, product, service, factors, company, consumer
JEL: M20

ABSTRACT
The goal of this paper is to indentify all factors that influence price level of the products and services on the relevant market. Secondary author wants to show to the readers the differences between factors that influenced the area both of the company and the consumer. The outcome of this paper is to show the possibility how the analyzed factors help make success in the field of business.

ÚVOD

Faktory ovplyvňujúce cenu produktu alebo poskytovanej služby firmou spotrebiteľovi možno posudzovať z dvoch pohľadov. Prvým z nich je firemné hľadisko, ktoré jednotlivými činnosťami a vstupmi samotného transformačného procesu zásadným spôsobom ovplyvňujú výšku končenej ceny ponúkaného produktu a služby. Výška ceny je z tohto hľadiska ovplyvňovaná úrovňou nákladov, ktoré bolo nevyhnutné vynaložiť na uskutočnenie transformačného procesu v najužšom chápaní podnikových činností. Druhým hľadiskom je vnímanie spotrebiteľa. Spotrebiteľ vníma cenu produktu alebo služby prednostne cez úhrn úžitkov, ktoré získa jeho spotrebou. Následne je ovplyvňovaný aj ďalšími faktormi, ktoré súvisia s jeho samotným rozhodovacím procesom a uskutočnením nákupnej akcie. Existuje ešte skupina faktorov, ktoré presahujú uvedené dva hraničné pohľady. Sú nimi faktory, ktoré vplývajú na výšku ceny, jej vnímania a hodnotenia ako primeranej rovnako zo strany firmy ako aj spotrebiteľa. Na základe uvedenej stručnej charakteristiky by sme mohli uvedené faktory rozdeliť nasledovne:

Obrázok č. 1: Súbor faktorov ovplyvňujúcich cenu produktu a služby



[1] Ing. Jakub Kintler, PhD., jakub.kintler@euba.sk, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska
Ing. Nora Grisáková, PhD., nora.grisakova@euba.sk, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

FAKTORY FIREMNÉHO PROSTREDIA

Náklady sú jedným z najvýznamnejších faktorov ovplyvňujúcich konečnú úroveň cien produkovaných tovarov a služieb. Z hľadiska činnosti podniku spotreba produkčných faktorov predstavuje vo svojej celej šírke všetky náklady, ktoré bolo a bude nevyhnutné vynaložiť na udržanie a rozvoj podnikania. Cena z uvedeného pohľadu by mala zabezpečiť pokrytie nákladov vynaložených na produkciu a vytvoriť určitú rezervu na rozvoj podnikania v budúcnosti. Nákladová analýza v nadväznosti na ceny výstupov podniku je zameraná na posúdenie, akým spôsobom jednotlivé tovary a služby prispievajú ku krytiu fixných nákladov v podniku a tvorbe zisku. Analýzu nákladov uskutočňujeme z hľadiska objemu produkcie a delíme ich na fixné a variabilné. Variabilné náklady sa menia v závislosti od objemu produkcie, zatiaľ čo fixné ostávajú nemenné pre všetky úrovne výstupu po určitú hranicu, kde sa po jej prekročení zmenia. Z dlhodobého časového hľadiska môžeme všetky náklady považovať za variabilné, pretože v zmysle uvedeného obdobia neexistuje vstup ktorý by bol nemenný. Náklady ako faktor ovplyvňujúci úroveň cien predávanej produkcie sú významnejšie vzhľadom na uplatňovanú cenovú politiku firmy a jej jednotlivých nástrojov. Ak firma uplatňuje nákladovo orientovanú cenotvorbu, náklady v tomto smere budú významným faktorom ovplyvňovania ceny produktu alebo služby, pretože predajná cena sa stanoví ako prirážka k nákladom vo vopred stanovenej percentuálnej výške. Na druhej strane ak firma uplatňuje iný typ cenotvorby, náklady sú jedným z faktorov, ktorý bude ovplyvňovať konečnú úroveň cien. Analýza predajných cien ktorá vychádza z analýzy trhu, potrieb spotrebiteľov a analýzy konkurencie je v nadväznosti na náklady orientovaná na tri štádia produkcie, na základe ktorých sa firma rozhoduje o ďalšom postupe. Ak predajné ceny pokrývajú náklady firma zotrváva na trhu, pretože dosahuje zisk, resp. náklady sa rovnajú výnosom, takže nedosahuje ani zisk a ani stratu. Ak však úroveň cien klesne pod úroveň priemerných celkových nákladov firma rieši rozhodovanie o zotrvaní na trhu, pretože výnosy zabezpečené tržbami pokrývajú síce variabilné náklady produkcie, ale nepokrývajú čiastočne alebo úplne fixnú časť nákladov. Firma sa na základe prijatej stratégie, odhadu vývoja do budúcnosti s ohľadom na vlastnú pozíciu na trhu rozhodne zotrvať, alebo opustiť trh. Tretie štádium nastáva v prípade, že predávaná produkcia nepokrýva ani variabilné náklady, teda firma svojím predajom nie je schopná zabezpečiť ani pokrytie výrobných nákladov, vtedy nastáva rozhodnutie o zastavení produkcie a opustení trhu. Na základe vyššie uvedenej analýzy môžeme vymedziť krátkodobú a dlhodobú dolnú hranicu ceny. Z dlhodobého hľadiska je dolnou hranicou ceny súčet variabilných a fixných nákladov. Z krátkodobého hľadiska sú minimálnou úrovňou ceny variabilné náklady. Náklady si z hľadiska úspešnosti podnikania vyžadujú primeranú pozornosť, pretože významnou mierou ovplyvňujú úspešnosť podnikania subjektu na trhu.

Marketing a jeho jednotlivé nástroje sú ďalším významným faktorom, ktorý ovplyvňuje cenovú úroveň ponúkanej produkcie, resp. služieb. Marketingová politika firmy sa uplatňuje prostredníctvom jednotlivých nástrojov súhrnne nazývaných marketingový mix. Všetky nástroje marketingovej politiky s výnimkou cien vytvárajú v podniku náklady, naopak ceny prostredníctvom tržieb sú jediným výnosom, ktoré je firma v budúcnosti schopná realizovať. Samotné marketingové rozhodovanie a tvorba marketingovej stratégie súvisí s činnosťami ako sú segmentácia, targeting a positioning. Základom uvedených činností je tvorba marketingovej stratégie a príprava trhového segmentu pre umiestnenie produkcie s cieľom zaujať primeranú trhovú pozíciu na realizáciu firemných cieľov. Špecifikácia trhov je dôležitá aj z hľadiska následnej tvorby cenových stratégií a nastavovaní úrovní cien v nadväznosti na tvorbu produktových radov a pod.. Segmentácia trhu znamená tvorbu homogénnych skupín, ktoré disponujú identickými charakteristikami a je pre nich príznačný určitý typ nákupného správania, v dôsledku čoho je na podporu predaja možné uplatniť modifikovaný

marketingový mix.[2] Po segmentácii firma pristupuje k targetingu (výber cieľového trhu). Targeting znamená výber konkrétnych spotrebiteľských skupín s cieľom presne nastaviť nástroje marketing mixu pre uvedenú skupinu a tým získať spotrebiteľa, ktorý bude realizovať kúpu. Positioning znamená umiestnenie produktu na trhu a jeho vymedzenie sa oproti konkurencii. Cieľom uvedenej marketingovej činnosti je, aby spotrebiteľ dokázal presne identifikovať výrobok alebo službu v skupine ostatných, tiež je zameraný na zapamätanie si poskytovaných výhod výrobku vo vedomí spotrebiteľa. Súčasťou positioningu je aj budovanie hodnotovej pozície značky, ktorá je tvorená porovnávaním ceny a poskytovaného úžitku spojeného so spotrebou produktu alebo služby. Výber marketingovej stratégie významnou mierou ovplyvňuje úroveň cien v závislosti od špecifikácie marketingu. Z uvedeného pohľadu marketing ovplyvňuje úroveň predajných cien hlavne prostredníctvom nákladov.

Konkurencia je ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje úroveň cien predávanej produkcie. Konkurencia a konkurenčné produkty v tomto pohľade ovplyvňujú hornú hranicu cien. Cenová úroveň pre určitý druh poskytovanej služby alebo výrobku je základným nástrojom komparácie konkurencieschopnosti ponúkanej produkcie na danom trhovom segmente. Ceny konkurenčných produktov a služieb možno považovať za limitujúce v prípade, že ponúkame totožný výrobok a spotrebitelia očakávajú rovnakú hodnotu. Ak firma prichádza na relevantný trh s diferencovaným produktom alebo službou, úroveň cien nie je pre ňu limitujúca, slúži ako základná porovnávacia báza pre uplatnenie a výber vhodnej marketingovej, cenovej a iných stratégií spojených s predajom.

Inovácie ovplyvňujú cenovú úroveň výstupov firmy v dvoch intenciách: ako náklady potrebné na zdokonaľovanie predávanej produkcie a ako nástroj znižovania cien v dôsledku vedecko-technického pokroku. Všeobecne najprijateľnejším a najobjektívnejším vyjadrením obsahu inovácie je, že za nový teda inovovaný výrobok alebo službu možno považovať ten, ktorý spotrebiteľ ako nový vníma. Problematika inovácii je tiež spojená so schopnosťou firmy uspokojovať nové spotrebiteľské potreby, ako aj s tvorbou zatiaľ neidentifikovaných potrieb spotrebiteľov. Ide teda o cieľové utváranie potrieb, ktoré zatiaľ spotrebitelia ako potreby nevnímajú. Následne so zavedením inovovaného produktu pociťujú potrebu, ktorá má byť jeho kúpou uspokojená. Pre úspešnosť inovovaného produktu a služby na trhu je potrebné, aby: poskytoval relatívnu výhodu spotrebiteľovi; bol kompatibilný so spotrebiteľovými potrebami; bol primerane zložitý; spotrebiteľ disponoval možnosťou otestovania produktu, čo výrazne pomôže k jeho akceptácii; výhody ktoré nový výrobok prináša boli pre spotrebiteľa rozpoznateľné.[3]

Komunikácia ovplyvňuje nielen úroveň cien, ale v konečnom dôsledku aj výsledok hospodárenia firmy v závislosti od schopnosti identifikácie podstatných a zisk prinášajúcich zákazníkov. Komunikácia sa vo firme uplatňuje ako nástroj marketingu, zároveň aj ako samostatná činnosť, ktorá slúži na tvorbu dlhodobých vzťahov so zákazníkmi s cieľom vytvoriť lojálnu obchodnú klientelu. Súčasťou tejto druhej formy komunikácie v podniku je aj komunikácia hodnoty spotrebiteľovi. Komunikácia sa v rámci marketingu využíva na podporu predaja vo forme nadlinkových a podlinkových komunikačných prostriedkov s cieľom zasiahnuť vymedzenú skupinu spotrebiteľov a motivovať ich k uskutočneniu nákupnej akcie. Výsledkom týchto činností je zvýšenie tržieb a tvorba ekonomického zisku. Komunikácia ako činnosť vytvárajúca vzťahy so zákazníkmi sa uplatňuje vo firme na identifikáciu a diferenciáciu významných zákazníkov z pohľadu tvorby zisku firmy. Firmy ktoré sa odhodlali k diferenciácii spotrebiteľov zistili, že nemôžu poskytovať rovnaký objem služieb všetkým zákazníkom, pretože im to v konečnom dôsledku znižuje výsledok

[2] Kotler P., Armstrong G.: Marketing, Grada publishing , Praha 2007, str. 325

[3] Schiffman L.G., Kanuk L.L.: Nákupní chovaní, Computer press, Brno 2004, str. 509

hospodárenia. Uvedená diferenciácia je zároveň základom pre tvorbu cieľovo orientovaného marketingu. Okrem diferenciácie zákazníkov je súčasťou komunikácie aj komunikácia hodnoty spotrebiteľovi. Firma ktorá dokáže efektívnym spôsobom komunikovať hodnotu svojich výrobkov a služieb spotrebiteľovi v nadväznosti na poskytované funkčné vlastnosti produktu, má predpoklady pre uplatnenie hodnotovo orientovanej cenotvorby. Výsledkom takto realizovanej cenotvorby je, že firma neprenecháva časť zisku spotrebiteľovi a na trhu sa nerealizuje nadbytok spotrebiteľa.

FAKTORY SPOTREBITEĽSKÉHO PROSTREDIA

Potreby a ciele spotrebiteľa sú veľmi úzko vzájomne prepojené. Spotrebiteľ často nerozlišuje medzi cieľmi a potrebami najmä pri napĺňaní psychologických potrieb ako napr.: potreba moci, potreba úspechu a pod.. Spotrebiteľ je pri rozhodovaní motivovaný uspokojovaním vlastných potrieb. Samozrejme platí postupnosť uspokojovania potrieb v zmysle Maslowovej hierarchickej teórie potrieb. Teda na najnižšom stupni bude uspokojovanie fyziologických potrieb a na najvyššom stupni potreba sebarealizácie. Na základe poznania postupnosti uspokojovania potrieb sa spotrebiteľ rozhoduje o kúpe prostriedkov, ktoré tieto jeho potreby majú naplniť. Pri oceňovaní produktov a služieb firmou je dôležité poznať aký typ potreby jej výstupy uspokojujú. Je to potrebné poznať vzhľadom na cenovú elasticitu ponúkaných produktov, pretože produkty uspokojujúce základné fyziologické potreby vykazujú nižšiu mieru cenovej elasticity ako ostatné produkty.

Referenčná skupina je osoba alebo skupina, ktorá slúži ako porovnávací bod pre jedinca pri formovaní všeobecných alebo konkrétnych hodnôt, postojov a cieľov. Rozoznávame viacero typov referenčných skupín, základnými skupinami sú normatívne a komparatívne.[4] Príkladom normatívnej referenčnej skupiny je rodina. Rodina ovplyvňuje správanie sa spotrebiteľa najmä v období detstva a dospievania. Okrem učenia základných prvkov správania vštepuje svojim členom hodnotový systém a ďalšie rozmery fungovania a efektívneho správania sa. Súčasťou výchovy je naučiť deti poznať hodnotu peňazí a zároveň vedieť oceniť aj výhodný nákup. Referenčné skupiny svojím vplyvom určujú nákupné správanie spotrebiteľov a tým nepriamo ovplyvňujú cenu ponúkaného produktu alebo služby. V období dospievania a dospelosti väčší vplyv na spotrebiteľa získavajú komparatívne a ďalšie referenčné skupiny, ktoré ovplyvňujú jeho nákupné správanie a potrebu socializácie a integrácie napríklad: priatelia, spoločenské postavenie, náboženstvo, subkultúra, osobnosti, iné kultúry a pod. Identifikácia s určitou referenčnou skupinou vyvolá u spotrebiteľa odlišné vnímanie výhodnosti kúpy a primeranej ceny. Napríklad vplyvom stotožnenia sa s určitou skupinou môže spotrebiteľ považovať vyššiu cenu produktu alebo služby za primeranú a kúpený produkt hodnotiť ako kvalitnejší, napriek tomu že existuje na trhu rovnako dostupný substitút, ktorý je lacnejší. Vplyv referenčných skupín na spotrebiteľské správanie využíva firma na budovanie rôznych segmentačných stratégií a na prispôsobovanie marketingu takto identifikovaným skupinám.

Nákupná skúsenosť je ďalším z faktorov, ktorý ovplyvňuje nákupné správanie spotrebiteľa a zároveň aj úroveň cien. Spotrebiteľ ktorý v minulosti bol spokojný s kúpu produktu a služby, vyhľadáva možnosť uskutočnenia opakovanej akcie v zmysle naplnenia jeho potrieb. Nákupná skúsenosť čiastočne súvisí aj s referenčnými skupinami a ovplyvňovaním spotrebiteľa. Vyššie uvedený význam nadobúda v prípade, že spotrebitelia nedisponujú dostatočnými informáciami o zamýšľanej kúpe tovaru alebo služby. V tomto prípade nákupná skúsenosť spotrebiteľa z referenčnej skupiny môže rovnako pozitívne, ako aj negatívne ovplyvniť správanie sa ostatných spotrebiteľov.

[4] Schiffman L.G., Kanuk L.L.: Nákupní chovaní, Computer press, Brno 2004, str. 236.

Očakávaná hodnota ovplyvňuje cenu produktu a služby vzhľadom na predpoklad spotrebiteľa. Spotrebiteľ prirodzene s vyššou cenou očakáva určitú kvalitatívnu úroveň a samozrejme schopnosť produktu naplniť potreby, ktoré majú byť kúpu uspokojené. Naopak pri nižšej cene, spotrebiteľ predpokladá nižšiu hodnotu. Cena je v tomto prípade indikátorom hodnoty. Spotrebiteľ vníma očakávanú hodnotu produktu alebo služby ako rozdiel medzi nákladmi spojenými s obstaraním a sumou úžitkov, ktoré realizuje ich spotrebou. Miera spokojnosti spotrebiteľa závisí aj od očakávania naplnenia sľubov realizovaných predajcom. V prípade že miera spokojnosti so spotrebou presiahne očakávania spotrebiteľa, vnímanie hodnoty z pohľadu spotrebiteľa je kladné a v tejto súvislosti aj cenu, ktorú zaplatil za daný produkt vníma ako adekvátnu, resp. výhodnú. V situácii že spotreba nenaplnila v plnej miere očakávanú hodnotu, spotrebiteľ bude považovať cenu a hodnotu, ktorú získal za neprimeranú, neférovú.

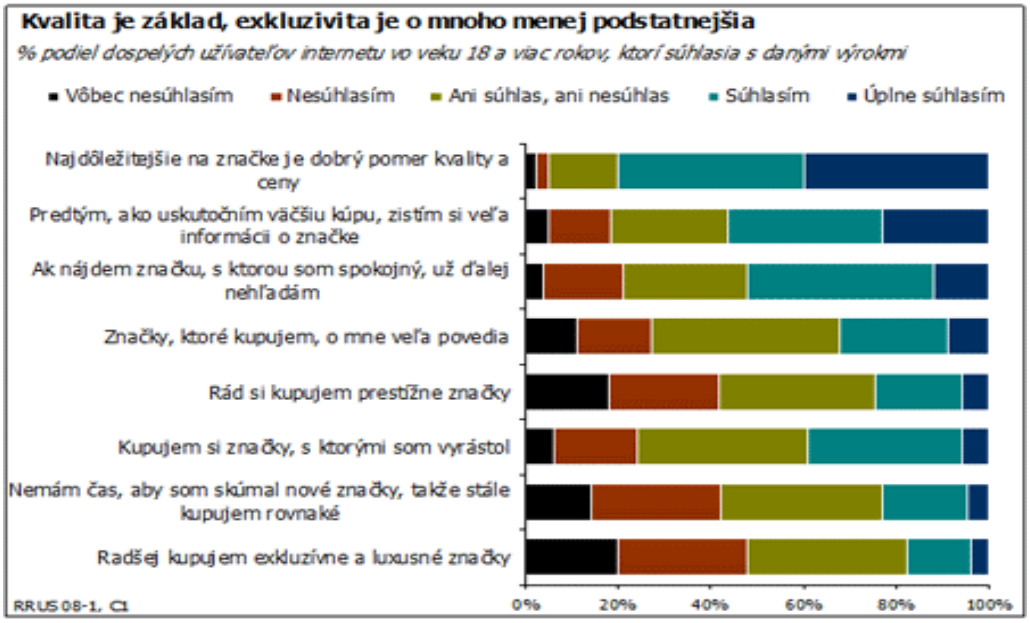
PRELÍNAJÚCE SA FAKTORY

Značka vo všeobecnosti plní vo vzťahu ku spotrebiteľovi primárnu a sekundárnu funkciu. Primárnou funkciou je identifikačná a rozlišovacia schopnosť. Sekundárna funkcia je tvorená komunikáciou hodnoty spotrebiteľovi, kde značka produktu alebo služby je pre zákazníka symbolom kvality a zárukou uspokojenia jeho potrieb. Firemný pohľad na značku je hlavne z pohľadu primárnej funkcie značky a to hlavne jej rozlišovacej schopnosti, ktorá je súčasťou ďalších činností súhrnne označovaných pojmom brand-management. Z hľadiska spotrebiteľa je značkový tovar symbolom kvality, funkčnosti a spoľahlivosti. Vyššie uvedené charakteristiky priamo poukazujú na interakciu medzi cenou a kvalitou. Racionálny spotrebiteľ bez predchádzajúcej nákupnej skúsenosti bude posudzovať kvalitu ponúkaných produktov a možného získania určitej hodnoty prostredníctvom ceny. Vyššia cena bude indikátorom vyššej kvality a predpokladom dosiahnutia vyššieho úžitku spotrebou takto ocenených tovarov a služieb. Spotrebitelia predpokladajú nižšiu kvalitu pre lacnejšie produkty alebo poskytované služby.

Substitúty sú tovary alebo služby homogénneho charakteru, umiestňované na trhu konkurenciou. Z pohľadu firmy sú substitúty konkurenčné produkty a tvoria v nadväznosti na tvorbu cien produktov a služieb porovnávaciu bázu. Firma sa na základe úrovne cien substitútov rozhoduje o budúcej cenovej stratégii a uplatňovanej cenovej politike. Spotrebiteľský pohľad na substitúty je hlavne zo strany možnosti výberu, ktorý vedie vplyvom konkurenčnej súťaže v konečnom dôsledku k znižovaniu cien.

Kvalita je ďalším významným faktorom ovplyvňujúcim úroveň cien. Firma z pohľadu kvalitatívneho prevedenia produkcie môže uskutočňovať viaceré stratégie s ohľadom na stanovenie úrovne cien jednotlivých výrobkov a služieb. Firma pre výrobky kvalitatívne vyššej úrovne môže stanoviť s ohľadom na obsluhovaný segment trhu vyššie ceny, pretože kvalitatívne náročnejšie produkty a služby disponujú vyššími nákladmi, ktoré je potrebné pokryť z predaja. Okrem toho pracuje s predpokladom racionálneho správania sa spotrebiteľa, teda predpokladá, že spotrebiteľ bude ochotný za kvalitu zaplatiť vyššiu cenu. Z pohľadu spotrebiteľa je kvalita významným faktorom posudzovania primeranosti cien produktov a služieb. Kvalita, cena a značka tvoria integrálnu skupinu faktorov s vypovedacou schopnosťou o hodnote produktu alebo poskytovanej služby. Obrázok č. 2 poukazuje na fakt, že spotrebiteľ veľmi citlivo vníma pomer kvality a ceny. Takmer 80% respondentov odpovedalo kladne na vyššie uvedený výrok. Zároveň viac ako 50% respondentov skúma a zbiera informácie o značke predpokladanej kúpy. Výsledky nižšie uvedeného prieskumu reprezentované obrázkom č. 2, podporujú teórie o racionálnom spotrebiteľovi, ktorý okrem výhodnej ceny predpokladá dôležitosť aj ďalších faktorov a ich vplyv na budúcu kúpu.

Obrázok č. 2: Prieskum spotrebiteľských preferencií o značke, kvalite a cene tovaru[5]



ZÁVER

Výsledkom skúmania faktorov ovplyvňujúcich úroveň cien produktov a služieb je, že väčšina z nich pôsobí súčasne na firmu aj spotrebiteľa. Napriek tomu je dôležité uskutočňovať diferenciu medzi tými, ktoré primárne používajú firmy, aby cielene ovplyvňovali spotrebiteľovo správanie a tými, ktoré sú zase spojené so spotrebiteľom a vyjadrujú jeho slobodnú vôľu spojenú s nákupom konkrétnych výrobkov a služieb. Je preto potrebné poznať, ktoré faktory a akým spôsobom pôsobia na cenovú úroveň, tak zo strany firmy ako aj zo strany spotrebiteľa.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Fendek M., Fendeková E.: Mikroekonomická analýza, Iura Edition, Bratislava 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 – 28. ISSN 1214-4967.

Kotler P., Armstrong G.: Marketing, Grada publishing , Praha 2007, ISBN 80-274-0513-3

Kupkovič M., Tóth M.: Porovnanie prirážkovej kalkulácie nákladov a kalkulácie nákladov podľa čiastkových činností (metóda ABC - Activity Based Costing) In Ekonomický časopis : časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku - Bratislava : Slovak Academic Press, 2004. - ISSN 0013-3035. - Roč. 52, č. 2 (2004), s. 133-147.

Nagel T.T., Reed K.H.: The strategy and tactics of pricing, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Persey 2002, ISBN 0-13-122753-X

Schiffman L.G., Kanuk L.L.: Nákupní chovaní, Computer press, Brno 2004, ISBN 80-251-0094-4

Szarková, M.: Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku. Bratislava: EKONÓM, 2008, ISBN 978-80-225-2525-1

http://www.gfk.sk/sk/default.asp

[5] http://www.gfk.sk/sk/default.asp

VÝVOJ OBCHODU V SR A JEHO ZHODNOTENIE V ČASE KRÍZY

BUSINESS DEVELOPMENT IN THE SR AND ITS RECOVERY IN TIMES OF CRISIS

Jana Kissová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: trade, crisis, market, chain, firms

JEL Klasifikácia
N70, L41, L81

ABSTRAKT

Trade sector has undergone changes, especially the robust entry of retail chains in Slovakia. In the market to SR about 10 years, some even more. For that time was the establishment of strong, and able to completely dominate the market so that it is difficult to compete with them.

The paper deals with development, and assessment of trade positions in a time of global economic crisis, which seems at present recorded their "second wind". It reflects the deterioration of all economies and economies covering all industry sectors, including trade.

ÚVOD

Odvetvie obchodu prešlo razantnou zmenou najmä vstupom obchodných reťazcov na Slovensko. Pôsobia na trhu SR približne 10 rokov, niektoré i viac. Za uvedený čas došlo k ich výraznému etablovaniu sa, pričom dokázali úplne ovládnuť trh natoľko, že je ťažko im konkurovať.

Príspevok sa zaoberá vývojom, postavením a zhodnotením obchodu v čase celosvetovej hospodárskej krízy, ktorá ako sa zdá zaznamenáva v súčasnosti svoj „druhý dych“. Jej odrazom je zhoršenie všetkých ekonomík a národných hospodárstiev zahŕňajúcich odvetvie všetky odvetvia vrátane obchodu.

VÝVOJ OBCHODU VSTUPOM OBCHODNÝCH REŤAZOV

Vstup nadnárodných spoločností na slovenský trh sa viaže k rokom 2000 – 2001, kedy nastala ich výrazná expanzia a proces etablovania. I keď prvá spoločnosť vstúpila už v roku 1996, skutočný rozmach „boom“ týchto spoločností nastal až v roku 2000. V porovnaní s okolitými krajinami bol ich vstup neskorší zhruba s trojročným oneskorením, ale zato omnoho intenzívnejší.

[1] Ing. Jana Kissová – odborný asistent, EU Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: jana.kissova@euba.sk, školiteľ: doc. Ľubomír Strieška, CSc.

Slovenský obchod bol pri nástupe obchodných reťazcov (ďalej len OR) veľmi atomizovaný. Prevládali v ňom najmä malé podkapitalizované subjekty, odrezané od dostupných úverových zdrojov. Vstup OR a ekonomický tlak z ich strany prinútil doterajších slovenských obchodníkov vytvoriť vlastné integračné aliancie. Najvýznamnejšími z nich boli COOP centrum a.s. Bratislava, ktorá nakupovala tovar pre 29 spotrebných družstiev a SPONA s.r.o. Považská Bystrica, ktorá bola nákupňou pre firmy ZDROJ. Ďalším integračným krokom bolo vytvorenie nadnárodného nákupného centra COOP EURO a.s. so sídlom v Bratislave roku 2001. Hlavným cieľom spoločnosti bolo umožniť národným družstevným členom získať výhodu nadnárodných systémov. Pre dodávateľov to umožnilo zvyšovať odbyt svojich výrobkov prienikom na iné národné trhy a vyrábať produkty pod nadnárodnou súkromnou značkou. [2]

Zahraničné subjekty priniesli nové pravidlá súťaženia a podmienky na trhu, na ktoré neboli dovtedy domáci obchodníci zvyknutí, preto sa museli veľmi rýchlo prispôsobiť resp. boli nútení prevziať tieto tvrdé pravidlá hry.

Integráciou slovenskej ekonomiky do medzinárodného obchodu (ekonomickou globalizáciou) sa vytvoril priestor pre koncentráciu a centralizáciu obchodných činností na Slovensku.

Od začiatku vstupu OR na trh sa ich pozícia neustále posilňovala, o čom svedčí aj fakt, že zatiaľ čo v roku 2000 dosiahla prvá pätnástka sumárny obrat 44,2 mld. Sk, v nasledujúcom roku to bolo o už o tretinu viac – 61,7 mld. Sk. V počte hypermarketov si prvenstvo od začiatku drží spoločnosť TESCO STORES pred firmou CARREFOUR, pričom spomedzi 12 hypermarketov u uvedených dvoch spoločností sa realizovalo v roku 2001 až 35% maloobchodného obratu. Zatiaľ čo v roku 2000 sa v rebríčku TOP 10 (desiatich najväčších obchodných spoločností) s rýchloobrátkovým tovarom pôsobiacim na slovenskom trhu umiestnili dva nadnárodné OR a to britské TESCO STORIES a.s a rakúska BILLA s.r.o v roku 2001 ich už bolo v rámci TOP 10 - 5 a to konkrétne okrem spomenutých dvoch pribudlo METRO, CARREFOUR a KAUFLAND. [3]

Nadnárodné spoločnosti od začiatku začali realizovať predaj v iných obchodných formátoch než doterajší slovenskí obchodníci. Rok 2000 bol akýmsi „mixom“ týchto formátov (doterajších a novších) – boli tu okrem klasického pultového maloobchodu, samoobslužných predajní a špecializovaných obchodov s potravinami i nové formáty v podobe hypermarketov, supermarketov a nákupných centier.[4] Uvedené nové obchodné formáty sa líšili nielen názvom, predovšetkým veľkou predajnou plochou, šírkou sortimentu, ponukou služieb a lokalizáciou (najmä na okraji miest). Napriek tomu, že boli v roku 2000 formáty obchodných reťazcov akýmsi „nováčikom trhu“ dokázali dosiahnuť vyššie obraty ako doterajšie formáty o čom svedčí nasledovný graf č.1.

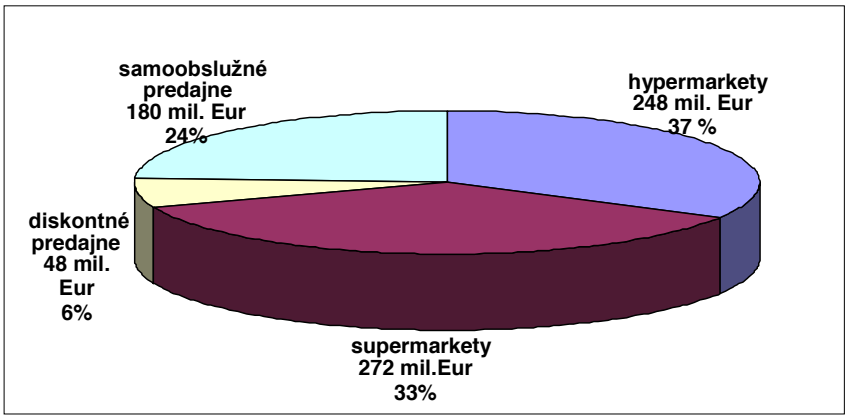
---

[2] ZAMKOVSKÁ, H. *Obchodné reťazce na Slovensku.* Centrum na podporu miestneho aktivizmu. Občan verzus korporácie, CEE Bankwatch Network, 2002, ISBN 80- 968918-1-2

[3] ZAMKOVSKÁ, H. *Obchodné reťazce na Slovensku.* Centrum na podporu miestneho aktivizmu. Občan verzus korporácie, CEE Bankwatch Network, 2002, ISBN 80- 968918-1-2

[4] *Ročenka českého a slovenského obchodu*. 2001. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2001. ISBN 80- 902553-6-1 (CD – ROM)

Graf č. 1 : Obrat v obchodných formátoch za rok 2000 (mld. Sk)

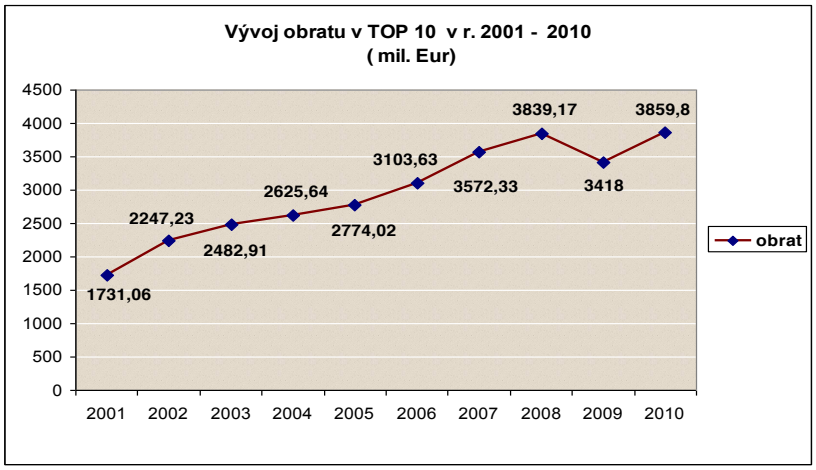


Prameň: spracované podľa Ročenka českého a slovenského obchodu za rok 2001

Z grafu vyplýva, že najväčší podiel v rámci obratu slovenského obchodu tvorili v roku 2000 obchodné formáty supermarkety 272 mil. Eur (37%) zastúpené najmä v rámci spoločností Billa, Delvita, Prima Zdroj Holding, za nimi nasledovali hypermarkety s obratom 248 mil. Eur (33%) tvorené najmä spoločnosťami Tesco, Carrefour a Kaufland. Na tretej priečke dominovali samoobslužné predajne s výškou obratu 180 mil. Eur (24%), ktoré tvorili najmä domáce spoločnosti Jednota, M – Market a Prima Zdroj Holding a poslednú priečku v rámci obchodných formátov zaujali diskontné predajne s obratom 48 mil. Eur (6%) v zastúpení spoločností Rema 1000, Jednota a Verex Holding. [5]

Od nástupu obchodných reťazcov je okrem rastúceho podielu zahraničných spoločností na obrate, viditeľný i pretrvávajúci rastúci trend obratu TOP 10 v celkovom vývoji obdobia 2001 -2010. Pre celé obdobie je možné sledovať jeho pozitívny vývoj, výnimku tvorí rok 2009. V tomto roku došlo k miernemu poklesu oproti roku 2008, čo je možné pripisovať dopadom celosvetovej hospodárskej krízy, ktorá mala vplyv i na toto odvetvie. Na základe hodnoty obratu v roku 2010 je zrejmé, že obchod v rámci TOP 10 sa dostal z nepriaznivej situácie veľmi rýchlo, o čom svedčí jeho nárast a zatiaľ najlepšia dosiahnutá hodnota v rámci sledovaného obdobia. Celkový vývoj obratu v rokoch 2001- 2010 znázorňuje graf č.2.

Graf č.2 : Vývoj obratu v TOP 10 v r. 2001- 2010 (mil. Eur)



Prameň: spracované podľa Moderní obchod č. 5/2002 – 5/2011

[5] *Ročenka českého a slovenského obchodu.* 2001. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2001. ISBN 80- 902553-6-1 (CD – ROM)

POSTAVENIE OBCHODU V ČASE KRÍZY – ROK 2009

Ako už bolo v predchádzajúcom texte uvedené významný zlom resp. prepad zaznamenal obchod v roku 2009, kedy najlepší obchodníci z hľadiska celkového vývoja obratu oslabili svoje pozície (čo dokumentuje graf č. 2). Práve v danom roku sa naplno prejavila kríza najmä nižšou kúpyschopnosťou obyvateľov i cezhraničnými nákupmi. Na základe dosiahnutých výsledkov najlepších obchodníkov podnikajúcich na slovenskom trhu je možné konštatovať, že najlepším rokom z hľadiska obchodu bol rok 2008.

Napriek veľkému úsiliu obchodníkov zaznamenal predaj potravín v danom roku stratu. Žiadna z obchodných spoločností v rámci TOP 10 nedosiahla v roku 2009 oproti roku 2008 nárast obratu. Obchod s potravinami musel zápasiť aj s novými prekážkami resp. najdôležitejšími faktormi prepadu, ktoré spôsobili pokles boli prechod na euromenu, pokles tržieb v súvislosti s cezhraničnými nákupmi Slovákov, znižujúca sa kúpyschopnosť obyvateľstva.

Čo sa týka zostavy najlepších obchodníkov – predajcov potravín v TOP 10 sa ukázala ich nezmenená dominancia nad ďalšou konkurenciou. Tí istí obchodníci tvorili už tretí rok za sebou prvú desiatku, pričom pomer medzinárodných a domácich spoločností zostal 6:4.

Najvyššie straty pocítil širokosortimentný obchod s podielom potravín na celkovom sortimente menej ako 80%. Napriek tomu spoločnosť TESCO získalo za predaj potravín najvyšší celkový obrat. Najúspešnejší potravinársky špecialista bol v roku 2009 obchod BILLA. Jeho maloobchodná sieť supermarketov zaujala kupujúcich pestrosťou sortimentu i silným dôrazom na čerstvé potraviny čo prispelo k jej dobrej obratovej pozícii.

Spomedzi všetkých obchodníkov dosiahlo najsilnejšie zastúpenie v TOP 10 COOP Jednota s.d. Dvaja členovia tejto obchodnej aliancie – COOP Jednota Bratislava a Nové Zámky, sú už dlhší čas lídrami obchodu spotrebných družstiev na Slovensku.

Úspešná dynamika diskontného obchodu zastúpená spoločnosťami KAUFLAND a LIDL sa v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi spomalila, i napriek tomu sa dokázali spoločnosti umiestniť medzi desiatkou najsilnejších.

Domáci potravinársky obchod bol v zastúpení spoločností CBA Slovakia z Lučenca a LABAŠ z Košíc, ktorí si obhájili svoje pozície z hľadiska rastúcej konkurencie i napriek tomu, že pôsobia v ekonomicky slabších regiónoch.

V roku 2009 u desiatich najlepších obchodníkov, u ktorých tvorili potraviny viac ako dve tretiny sortimentu, dosiahol predaj potravín výšku 2 794,1 mil. eur, pričom v roku 2008 to bolo 3 127,4 mil. eur (o 11% viac čo predstavuje 333,3 mil. eur). Hlavnou príčinou bola klesajúca kúpyschopnosť obyvateľov spôsobená krízou, i opatrnosť v nákupoch či korekcia stravovacích návykov.

Napriek tomu, že počet prevádzok, v ktorých obchodníci TOP 10 predávali potraviny bol iba o 78 predajní vyšší v porovnaní s rokom 2008 a percento zastúpenia potravín na celkovom sortimente sa takmer nezmenilo, porovnávací index rokov 2009, 2008 a 2007 dopadol veľmi nepriaznivo. Priemerný index rastu celkového obratu 2009/2008 dosiahol koeficient 89,3, zatiaľ čo rok 2008/2007 bol 115,5. [6]

---

[6] *Ročenka českého a slovenského obchodu.*2010. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86835-06-8 (CD ROM)

Postavenie najlepších obchodníkov v rámci TOP 10 za rok 2009 dokumentuje nasledovná tabuľka:

Tabuľka č. 1: TOP 10 potravinárskeho obchodu za rok 2009

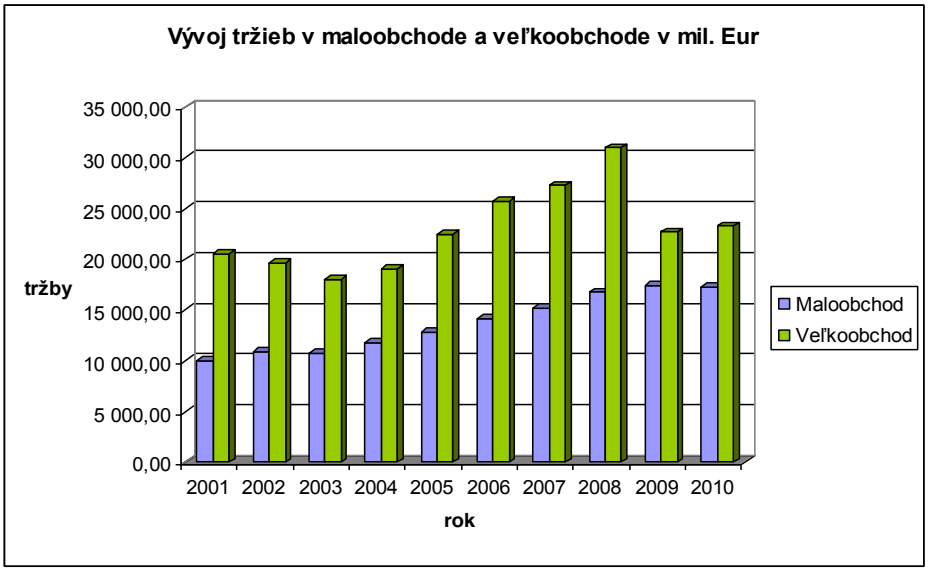
Poradie	Spoločnosť	Počet prevádzok	Celkový obrat v mil. eur	% potravín	Obrat za potraviny v mil. eur	Index rastu 09/08
1.	TESCO	78	1142,8	75	857,1	85
2.	METRO	5	528,1	80	422,5	86
3.	BILLA	100	439,8	88	387	95,3
4.	KAUFLAND	36	353,2	90	317,9	95
5.	AHOLD	26	250	75	187,5	90,8
6.	LIDL	120	177,1	90	159,4	87,2
7.	CBA	300	163	97	158,1	86,2
8.	LABAŠ	19	152,8	82	125,3	98,9
9.	COOP Jednota, Bratislava	22	108,9	91	99,1	96,5
10.	COOP Jednota, Nové Zámky	111	97,8	82	80,2	95

Prameň: TERNO – agentúra pre prieskum trhu, Bratislava, 2010

SÚČASNÉ POSTAVENIE A ZHODNOTENIE OBCHODU

V rámci odvetvia obchodu sa štatisticky sleduje jeho členenie na maloobchod a veľkoobchod. Počas vývoja zaznamenávajú obidve súčasti obchodu výkyvy (graf č. 4). Veľkoobchod dosiahol z hľadiska tržieb najlepšie výsledky v roku 2008 vo výške 30 980,3 mil. Eur, ktorý je všeobecne považovaný za najlepší z hľadiska obchodu. Maloobchod svoje maximum dosiahol v roku 2009, keď jeho tržby predstavovali výšku 17 441,2 mil. Eur. [7]

Graf č.3: Prehľad tržieb v maloobchode a veľkoobchode v mil. Eur



Prameň: spracované podľa Štatistického úradu (http://portal.statistics.sk/showdoc.do_docid)

[7] Top 30 obchodu za rok 2010. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2011 roč. 19, č.5, str. 23

V roku 2010 vzrástli celkové tržby veľkoobchodu na sumu 23 300 mil. Eur (koeficient 102,6), avšak prepad zaznamenal maloobchod s hodnotou tržieb 17 294,1 mil. Eur (koeficient 97,8), čo poukazuje na fakt, že situácia v obchode nebola jednoduchá. Výnimku v rámci maloobchodu tvoria najsilnejšie obchodné spoločnosti, ktoré sú dôkazom toho, že i krízový vývoj sa dá zvládnuť. Vyžaduje si to však fungovanie investičného kapitálu pre rozvoj vlastnej siete, dobrú stratégiu manažmentu i silu personálneho argumentu. [8]

I keď v roku 2010 celkové tržby v rámci obchodu klesli na základe údajov Štatistického úradu, zaujímavosťou je, že sa pokles tržieb nedotkol najsilnejších obchodníkov, čo je možné pripisovať jednak zvýšenej aktivite na trhu, lepšou komunikáciou s dodávateľmi i so spotrebiteľom. Inými slovami o čo viac najsilnejší obchodníci v celkových obratoch získali, o to viac zvyšok obchodu na svojich výkonoch stratil. Faktom je, že rozdiel medzi rozhodujúcim obchodom na trhu a zvyškom sa ešte viac zvýraznil k čomu nemalou mierou prispelo zvýšenie počtu prevádzok maloobchodných sietí, tlak na udržateľnú cenovú úroveň i kvalitu sortimentu.

Výsledky roku 2010 v TOP 30 obchodu podľa agentúry TERNO sa dajú zhrnúť nasledovne:[9]

- celkový dosiahnutý obrat v rámci rebríčka TOP 30 predstavoval sumu 5 788,6 mil. Eur, čo v porovnaní s predchádzajúcim rokom znamenalo koeficient 112,2,
- v rámci TOP 30 malo zastúpenie 6 veľkoobchodných a 24 maloobchodných spoločností,
- čo sa týka zastúpenia nadnárodných a domácich spoločností pomer tvoril 11:19
- obchodná aliancia COOP Jednota Slovensko získala v roku 2010 v TOP 30 - 12 pozícií, čo je viac ako tretina z tejto skupiny,
- pozíciu najsilnejšieho obchodu na Slovenku a súčasne hypermarketového lídra si obhájila spoločnosť TESCO,
- dominanciu v supermarketovom formáte s počtom 109 prevádzok potvrdila spoločnosť BILLA,
- najväčší posun v rebríčku TOP 30 zaznamenal širokosortimentný diskont KAUFLAND.

ZÁVER

V súčasnom období prichádza druhá vlna celosvetovej krízy, ktorá opäť oslabí postavenie mnohých subjektov. I keď v obrate najsilnejších obchodníkov v roku 2010 bol zaznamenaný nárast v najbližšom období tomu tak zrejme nebude Podľa predbežných odhadov dôjde v roku 2011 k miernemu poklesu tržieb v obchode, čo sa zrejme ešte najsilnejších obchodníkov nedotkne. V obchode by sa mala ďalšia vlna krízy naplno prejaviť v rokoch 2012 -2013. Je predpoklad, že k oživeniu spotreby domácností a tým nárastu obratu v obchode bude brániť stále vysoká miera nezamestnanosti v kombinácií s poklesom reálnych miezd. Aktuálna rastúca neistota z budúceho vývoja resp. hospodárska recesia pravdepodobne opäť zníži spotrebiteľskú dôveru a zvýši sklon obyvateľov k úsporám a tým aj k poklesu ich spotreby.

[8] Top 30 obchodu za rok 2010. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2011 roč. 19, č.5, str. 23

[9] Top 30 obchodu za rok 2010. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2011 roč. 19, č.5, str. 23

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] *Ročenka českého a slovenského obchodu.*2001. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2001. ISBN 80-902553-6-1 (CD ROM)

[2] *Ročenka českého a slovenského obchodu.* 2010. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86835-06-8 (CD ROM)

[3] Top 50 obchodu za rok 2001. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2002, roč. 10, č.5, str. 16

[4] Top 50 obchodu za rok 2002. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2003 roč. 11, č.5, str. 16

[5] Top 50 obchodu za rok 2003. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2004 roč. 12, č.5, str. 16

[6] Top 50 obchodu za rok 2004. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2005 roč. 13, č.5, str. 16

[7] Top 50 obchodu za rok 2005. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2006 roč. 14, č.5, str. 16

[8] Top 50 obchodu za rok 2006. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2007 roč. 15, č.5, str. 16

[9] Top 50 obchodu za rok 2007. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2008 roč. 16, č.5, str. 16

[10] Top 30 obchodu za rok 2008. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2009 roč. 17, č.5, str. 16

[11] Top 30 obchodu za rok 2009. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2010 roč. 18, č.5, str. 18

[12] Top 30 obchodu za rok 2010. *In. Moderní obchod.* ISSN 1210- 4094, 2011 roč. 19, č.5, str. 23

[14] ZAMKOVSKÁ, H. *Obchodné reťazce na Slovensku.* Centrum na podporu miestneho aktivizmu. Občan verzus korporácie, CEE Bankwatch Network, 2002, ISBN 80- 968918-1-2

Príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA č. 1/0410/10 "Teoretické aspekty regulácie sieťových odvetví v podmienkach globalizácie vývoja ekonomiky" (zodpovedný riešiteľ prof. Ing. Eleonóra Fendeková, PhD.)

DOPYT PODNIKOV PO ABSOLVENTOCH STREDNÝCH ŠKOL

DEMAND OF ENTERPRISES FOR SECONDARY SCHOOL GRADUATES

Ján Kmeť

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Graduate, Enterprise, unemployment rate of graduates, field of study, teaching departments, vacancies, demand, supply, the labour market.

ABSTRACT

If an enterprise wants to be successful in a competitive fight of the customer, must have available an adequate quantity and structure of production factors. The key production factors are for each enterprise employees. Their skills, abilities, experience and education are determinative for the pursuit of the objectives of the enterprise. Graduates of secondary schools represent a significant source of potential employees of the enterprise. If, however, take into account the structure of this branch of study completed by graduates, it does not correspond to the current demand enterprises as employers often. As a result of this situation is the reluctance of enterprises of some graduates and their high unemployment of graduates, and on the other hand,it is a high interest of the undertakings of other graduates in the labour market, which is the graduates lack. This non-compliance labour offices solve with/further education of job seekers who are unable to find the job in their field. In these cases, there is an inefficient and duplicative spending of funds from the public resources in particular from the State budget and the funds of the European Union. For the first time to the spending of funds while ensuring the education of future graduates of the secondary schools of which there is a no demand in the labor market and a second time while ensuring the financing of education and the retraining of the unemployed included in the same graduates. In this context, it will be necessary to change the system of financing of secondary schol, so as to take account of the actual demand of undertakings and not to take account only of interest of students and their parents.

ÚVOD

Ľudské zdroje predstavujú pre každý podnik najdôležitejší výrobný faktor. Iba so zamestnancami, ktorí disponujú požadovanými schopnosťami, zručnosťami a potrebným vzdelaním, môže podnik dosahovať vytýčené ciele. Jednou zo základných personálnych činností je vyhľadávanie a výber vhodných zamestnancov na konkrétne pracovné miesta. Aby mohli podniky efektívne vyhľadávať a vyberať vhodných zamestnancov , musí existovať reálna ponuka potenciálnych zamestnancov na trhu práce. Túto ponuku tvoria všetky osoby , ktoré nepracujú, majú záujem pracovať a aktívne si prácu hľadajú. Významnou časťou tejto ponuky práce sú i absolventi, ktorí po úspešnom ukončení štúdia vstupujú na trh práce. Pre potreby tohto príspevku budeme uvažovať iba s absolventmi stredných škôl v dennej forme štúdia. Zámerom príspevku je poukázať na počty a štruktúru absolventov stredných škôl podľa odboru vzdelávania, vo väzbe na absolventskú mieru nezamestnanosti a aktuálnu ponuku voľných pracovných miest.

DOPYT PODNIKOV A PONUKA ABSOLVENTOV

Štruktúra absolventov stredných škôl podľa odboru vzdelávania je na Slovensku značne rozmanitá a nie vždy reflektuje potreby trhu práce v danom regióne. Disparita medzi dopytom zamestnávateľov a ponukou ľudí hľadajúcich prácu predstavuje najvážnejší nedostatok trhu práce. V ideálnom prípade by stredné školy mali pripravovať presne takých absolventov , akých zamestnávatelia potrebujú. Keďže ideálna situácia je veľmi ťažko dosiahnuteľná, resp. nie je možná, je potrebné priebežne monitorovať , či absolventi konkrétneho študijného odboru nachádzajú uplatnenie na trhu práce. Na základe dlhodobo chýbajúcej analýzy tohto charakteru a požiadaviek odbornej i laickej verejnosti , vypracovalo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR v spolupráci s Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny analýzu o absolventskej miere nezamestnanosti podľa absolvovaného študijného odboru na strednej škole. V tejto analýze sú uvedené všetky študijné odbory za všetky stredné školy , s uvedením počtu absolventov, počtu evidovaných nezamestnaných absolventov daného študijného alebo učebného odboru a prepočítaná absolventská miera nezamestnanosti. / AMN/
Podľa tejto analýzy existujú študijné alebo učebné odbory s viac ako 90 % -nou AMN a rovnako i odbory s nulovou AMN. Pre potreby tohto príspevku boli vybraté niektoré študijné a učebné odbory , podľa typu odvetvia na ktoré sú zamerané a rovnako i podľa AMN. Celkovo bolo vybratých 87 študijných a učebných odborov z celkového počtu 404. Množstvo týchto odborov sú svojim zameraním veľmi podobné a niektoré sa líšia iba formuláciou názvu študijného alebo učebného odboru. Údaje v predmetnej analýze uvádzajú počty všetkých absolventov stredných škôl za šk. roky 2008/2009 a 2009/2010 podľa študijných a učebných odborov, vo väzbe na počet evidovaných absolventov týchto stredných škôl na úradoch práce, sociálnych vecí a rodiny / UPSVR / za máj 2011. Absolventská miera nezamestnanosti / AMN / udáva podiel absolventov konkrétneho študijného alebo učebného odboru , ktorí sú evidovaní ako nezamestnaní na UPSVR na celkovom počte absolventov , ktorí ukončili štúdium v danom študijnom alebo učebnom odbore. Uvedená analýza ,ktorá slúži ako jeden zo zdrojov potrebných informácii má však určité obmedzenia. Analýza nezachytáva absolventov externého štúdia , ktorí sú spravidla vo vyššom veku a súčasne sú zamestnaní alebo prechodne môžu byť i evidovaní ako nezamestnaní. Rovnako analýza nezohľadňuje regionálny aspekt absolventskej nezamestnanosti, v ktorého dôsledku môžu stredné školy v regiónoch s vyššou nezamestnanosťou , vykazovať vyššiu nezamestnanosť svojich

absolventov v danom študijnom alebo učebnom odbore oproti stredným školám v iných regiónoch s nižšou nezamestnanosťou. Ďalším obmedzením je časový posun medzi obdobím v ktorom absolventi ukončili štúdium / r. 2009 a r. 2010/ a obdobím v ktorom bol zisťovaný počet nezamestnaných absolventov za jednotlivé študijné a učebné odbory. / máj 2011. Tento časový posun je však v súlade s definíciu absolventa v zmysle zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti, ktorý za absolventa okrem iných znakov považuje osobu, ktorá ukončila štúdium pred menej ako dvomi rokmi od zaradenia do evidencie uchádzačov o zamestnanie.

Štruktúra uvedených údajov je porovnávaná so štruktúrou dopytu zamestnávateľov po jednotlivých profesiách. Ako zdroj analytických informácii o štruktúre tohto dopytu boli použité údaje z portálu voľných pracovných miest / VPM / spoločnosti Profesia SK a údaje Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny o aktuálnej ponuke VPM. Uvedená štruktúra a počty VPM boli zisťované k 31. 10. 2011.

Pre potreby tohto príspevku a pre lepšiu prehľadnosť boli vybrané študijné a učebné odbory / 87 / zoradené do skupín podľa svojho zamerania. Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad o týchto skupinách vo väzbe na AMN a na počet a štruktúru požadovaných zamestnancov zo strany podnikov ako zamestnávateľov.

Por. č.	**Študijný alebo učebný odbor**	**Počet absolventov v šk.roku. 2008/2009 a 2009/2010 PA**	**Počet evidovaných UoZ - absolventov**	**Absolventská miera nezamestnanosti UoZ / PA x 100 v %**	**Počet voľných pracovných miest Profesia**	**Počet voľných pracovných miest Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny**
1	Murár	797	246	30, 9	15	97
2	Drevárstvo a nábytkárstvo	2744	638	23, 3	27	167
3	Krajčír	166	68	41, 0	12	654
4	Autoopravár, autoelektrikár, karosár	4146	693	16, 7	193	47
5	Elektrotechnika mechanik počítačových sietí	10010	1576	15, 7	153	172
6	Mäsiar	115	27	23, 5	31	0
7	Cestovný ruch	752	141	18, 8	3	0
8	Technik informačných a telekomunikačných technológii	198	51	25, 8	304	9
9	Maliar	189	67	35, 4	9	13
10	Životné prostredie	84	25	29, 8	4	0
11	Komerčný pracovník	108	35	32, 4	116	0

	v doprave					
12	Kuchár, Čašník	6353	1259	19, 8	325	1605
13	Pekár, Cukrár	1776	341	19, 2	12	0
14	Stavebníctvo	1611	247	15, 3	27	16
15	Obrábač kovov	404	72	17, 8	140	131
16	Letecký mechanik	81	10	12, 3	2	0
17	Mechanik nastavovač, mechanik číslicovo riadených strojov	1088	108	9, 9	170	13
18	Kaderník	2460	416	16, 9	14	16
19	Elektrotechnik - energetik	73	8	11, 0	26	0
20	Chemik - operátor	37	1	2, 7	16	8

Zdroj: MŠVVŠ SR www.minedu.sk, www.profesia.sk , www.upsvar.sk

KOMPARÁCIA DOPYTU PODNIKOV A PONUKY ABSOLVENTOV

Z údajov v tabuľke vyplýva , že dopyt podnikov ako zamestnávateľov po pracovnej sile je z hľadiska požadovaných typových profesii veľmi rôznorodý. Niektoré profesie sú na trhu značne žiadané a naopak o niektoré nie je zo strany podnikov záujem. Pri posudzovaní dopytu podnikov po konkrétnej profesii je potrebné zohľadniť i rôznorodý postoj podnikov k zamestnávaniu absolventov. Z údajov v tabuľke je vidieť , že dopyt po niektorých profesiách je vysoký ale zároveň je vysoká i AMN. V tomto prípade podniky potrebujú zamestnancov v danej profesii , avšak majú záujem o zamestnancov s pracovnými skúsenosťami a nechcú prijímať absolventov bez pracovných skúseností.
Ide o profesie mäsiar , technik informačných a telekomunikačných technológii a komerčný pracovník v doprave. Osobitným prípadom v tejto skupine je profesia krajčír. V tomto prípade dopyt podnikov viacnásobne vysoko prevyšuje ponuku potenciálnych zamestnancov a rovnako vysoko prevyšuje počet absolventov za obidva sledované roky. Možno konštatovať, že dopyt zamestnávateľov nie je uspokojený. Dôvodom v tomto prípade nemusí byť iba nezáujem zamestnávať absolventov ale predovšetkým nezáujem potenciálnych zamestnancov v danej profesii pracovať na pozícii krajčíra. Nezáujem vyplýva z fyzickej náročnosti tejto práce , s takmer žiadnej prestíže tejto profesie a z jej nízkeho mzdového ohodnotenia. V ďalšom prípade môžeme vidieť , že dopyt podnikov po určitej profesii je vysoký a zároveň AMN je nízka ,prípadne i počet absolventov nie je dostatočný vzhľadom na dopyt na trhu práce. Týka sa to najmä profesií ako mechanik – nastavovač, mechanik číslicovo riadených strojov, elektrotechnik – energetik a chemik - operátor.
Ďalšiu skupinu tvoria študijné a učebné odbory s nízkym dopytom podnikov a zároveň s vysokou AMN. Pracovný trh tieto profesie potrebuje iba v obmedzenom počte a pokiaľ sa tento dopyt naplní , stávajú sa absolventi týchto odborov nadbytočnými na trhu práce. Túto charakteristiku napĺňajú odbory ako murár, drevárstvo a nábytkárstvo, cestovný ruch, maliar, životné prostredie a pekár –cukrár.

Poslednú skupinu tvoria študijné a učebné odbory rovnako s nízkym dopytom podnikov ale súčasne s nízkou AMN. Do tejto skupiny patria odbory, u ktorých sa dopyt podnikov rýchlo

nasýti avšak absolventom sa v rámci tohto obmedzeného dopytu , darí umiestňovať na VPM v podnikoch. Ide o nasledujúce odbory – autoopravár, elektrotechnik a mechanik počítačových sietí, stavebníctvo, letecký mechanik a kaderník.
Z uvedených údajov vyplýva značná disparita medzi dopytom podnikov a ponukou ľudí hľadajúcich prácu. Je to spôsobené najmä tým , že dopyt podnikov po pracovnej sile a jej štruktúre sa rýchlo mení. Podniky musia promptne reagovať na meniacu sa situáciu na trhu tovarov a služieb, ktoré produkujú. Dôsledkom tohto procesu je vznik nových typových profesii alebo zmena požiadaviek na existujúce typové profesie. Súčasne dochádza i k zániku niektorých typových profesii. Na tieto zmeny však nedokáže strana ponuky adekvátne reagovať. Dôsledkom je značný počet absolventov stredných škôl, ktorí majú minimálne šance umiestniť sa na trhu práce.
Vzhľadom na doteraz uvedené je situácia na trhu práce pre absolventov stredných škôl pomerne nepriaznivá. A to i napriek tomu , že v r. 2011 prišlo do evidencie menej absolventov ako v r. 2010. Táto skutočnosť je zaujímavá i najmä preto lebo v r.2011 ukončilo štúdium viac absolventov stredných škôl ako v r. 2010. Vo svetle týchto údajov možno konštatovať , že v r. 2011 boli absolventi úspešnejší pri svojom umiestňovaní sa na trhu práce, ako v predchádzajúcom roku. Podľa údajov MŠVVŠ SR ukončilo štúdium na stredných školách v r. 2011 - 122 111 absolventov , čo je najviac za posledných 5 rokov. V septembri 2011 bolo v evidencii UPSVR 34 025 absolventov , kým v rovnakom období r. 2010 ich úrady evidovali v počte 35 246.

ZÁVER

Zosúlaďovanie dopytu a ponuky na trhu práce predstavuje riešenie najdôležitejšieho problému tohto trhu ako aj trhov tovarov a služieb. Na rozdiel od trhu tovarov a služieb , je trh práce značne regulovaný zo strany štátu. Miera regulácie sa môže v čase meniť , avšak jej intenzita je v porovnaní s inými trhmi vysoká. Z tohto dôvodu musí časť svojej zodpovednosti za riešenie tohto nesúladu zobrať na seba štát. Jadro problému spočíva v nastavení mechanizmu zosúlaďovania dopytu podnikov s ponukou ľudí hľadajúcich prácu, osobitne absolventov. Tento mechanizmus musí byť efektívny a musí fungovať v reálnom čase. Uvedením tohto mechanizmu do praxe štát ušetrí nemalé finančné prostriedky a budúci absolventi sa budú úspešnejšie začleňovať do pracovného procesu. Štátu sa zároveň znížia administratívne náklady na sprostredkovanie práce a náklady na financovanie nástrojov aktívnej politiky trhu práce v dôsledku poklesu počtu nezamestnaných z radov absolventov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Databáza MŠVVaŠ SR www.minedu.sk ,
Portál voľných pracovných miest spoločnosti Profesia s.r.o. www.profesia.sk ,
Databáza Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny www.upsvar.sk

GLOBALIZÁCIA A KRÍZA
GLOBALIZATION AND CRISIS

Enikő Dobai Korcsmáros[1]

KEY WORDS: globalization, globalization theories, globalization crisis, economics, Slovak reaction

JEL Klasifikácia: P00 – Economic Systems General

ABSTRAKT

Nowadays globalization became a very popular term, but unfortunately there is no clear definition about it, so in the first part of my study I recapitulate some theories of globalization comes from J.A. Baylis, S. Smith and J. A. Scholte to define the globalization. After that in the second part of this study I try to connect the globalization and the global crisis. Through the work of Peter Staněk and Karol Morvay I try to identify which factors made economic crisis global. The study ends with introduction of Slovak economy`s reaction to global crisis.

ÚVOD

Pojem globalizácia sa stala v posledných rokoch neodmysliteľnou súčasťou slovnej zásoby politológov, vedcov, ekonómov, politikov ale aj verejnosti. Napriek tomu, že pojem globalizácia je používané v širokej akceptácií, treba si uvedomiť, že presné vymedzenie pojmu je diskutovanou problematikou. Spomenutý rôznorodý prístup ma priviedol k tomu, aby som sa v prvej časti tohto príspevku venovala analýze ponímania globalizácie. Vzhľadom na veľký počet autorov, ktorí sa venujú tejto tematike sa v príspevku zameriavam na ponímanie názoru autorskej dvojici J. Baylisa a S. Smitha, a J. A. Sholteho. Po rôznorodých ponímaniach globalizácie sa v príspevku budem zaoberať aj globálnou krízou a reakciou hospodárskej politiky na ňu.

GLOBALIZÁCIA A JEHO PONÍMANIA

Globalizácia, čiže fenomén zmien, ako ju nazýva P. Staněk[2], sa do popredia dostala od 60-tych rokoch minulého storočia. V tom čase sa pojmom globalizácia snažili zachytiť integrovanie spoločnosti v globálnom meradle, začali sa rozvíjať nové formy komunikácie a taktiež sa objavovalo ponímanie globalizácie ako prepojenie ľudstva spojené s otázkou globálneho životného prostredia a vyčerpateľnosti zdrojov.[3]

---

[1] PhDr. Enikő Dobai Korcsmáros, korcsmaros.eniko@selyeuni.sk, školiteľka: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc.,Katedra podnikovohospodárska, externá doktorandka

[2] Peter Staněk: Fakty a mýty globalizácie (online) http://www.chelemendik.sk/Peter_Stanek_FAKTY_A_MÝTY_GLOBALIZACIE_901684041.html (24.11.2011, 15:25)

[3] Irina Mattová: Globalizácia – prístupy a koncepcie vybraných autorov, Sociálne a politické analýzy, 2007, 1, 1, s. 46-72, ISSN 1337 5555, (online) http://sapa.ff.upjs.sk/casopis/1_prve_cislo_2007/6_Mattova.pdf (25.10.2011, 16:00)

Obr.č. 1: Dominantné významy pojmu globalizácia od 60-tych do 90-tych rokov 20. storočia

Zdroj: Irina Mattová: Globalizácia – prístupy a koncepcie vybraných autorov

V začiatkoch sa globalizácia chápala ako unikátna stratégia podniku, neskôr jej udelili funkciu integrovania spoločnosti a prepojenia ľudstva a blížiac sa ku koncu 20. storočia zásluhou politickej ekonómie a iných spoločenských vied sa globalizácia vnímala ako jav spôsobujúci nerovnomerný rozvoj. (vid. Obr.č.1)

GLOBALIZÁCIA PODĽA J. BAYLISA A S. SMITHA[4]

Autori J. Baylis a S. Smith v práci The Glabalization of Word Politics sa pokúsili vytvoriť systematický prehľad rôznych ponímaní týkajúcich sa globalizácie.

Pri preskúmaní rôznych teórií a reakcií na globalizáciu, identifikovali štyri hlavné ponímania globalizácie, a to realizmus, liberalizmus, marxistické teórie a sociálny konštruktivizmus.

Globalizáciu z pohľadu realizmu možno považovať za proces zvyšujúci vzájomné prepojenie a závislosť jednotlivých ekonomík a kultúr. Vplyvom globalizácie sa teritoriálne mení usporiadanie jednotlivých krajín, ale dokonca aj celého sveta, no napriek tomu hlavným aktérom medzinárodnej politiky ostáva štát, ktorý si svoju suverenitu v medzinárodnej politike naďalej zachová.

Z pohľadu liberalizmu sa globalizácia považuje za dlhodobí proces, ktorého výsledkom je zmena systému medzinárodnej politiky. Na základe tohto vnímania globalizácie sa svet považuje za vzájomné prepojenie moderných technológií a komunikačných systémov. V rámci liberalizmu – na základe riešenie problémov, ktoré globalizácia prináša – sa vytvorili dve odlišné stratégie, a to liberalizmus privilégií a radikálny liberalizmus. Globalizácia vnímaná podľa liberalizmu privilégií spočíva vo zverení riešenia problémov spôsobených globalizáciou silným demokratickým štátom, ktorí tvoria jadro medzinárodného systému. Radikálny liberalizmus spochybňuje demokratický a liberálny charakter súčasných medzinárodných inštitúcií, nakoľko v rámci pôsobenia a činnosti týchto inštitúcií na globálnej úrovni existuje veľký demokratický deficit.

Podľa marxistických teórií je globalizácia výmysel, v ktorej sa neskrýva žiadna kvalitatívna zmena. Za jedinú novú záležitosť sa považuje nárast vedomia ľudí o tomto dianí. Globalizácia sa vníma v kontexte globálneho kapitalizmu, a označuje sa ako ideologická zbraň politikov.

Podľa autorskej dvojice J. Baylisa a S. Smitha sa sociálny konštruktivizmus považuje za dominantnú teóriu medzinárodnej politiky a vnímania globalizácie. Globalizáciu z pohľadu sociálneho konštruktivizmu možno považovať za silu, ktorá sa dá usmerňovať

[4] Baylis & Smith: The Globalization of World Politics (online) http://www.ebookbyte.com/admin/upload/Politics/The%20Globalization%20of%20Worlds%20Politics.pdf (24.10.2011, 15:53)

prostredníctvom veľmoci, ale aj vytváraním nadnárodných sociálnych hnutí. Do popredia sa dáva rozšírenie jednotlivých organizácií, stratégií, noriem, názorov atď. v rámci popularizácie.

VNÍMANIE GLOBALIZÁCIE PODĽA J. A. SCHOLTEHO

J. A. Scholte vo svojej práci Globalization: A Critical Introduction vníma globalizáciu z viacerých hľadísk na základe roztriedenia rôznych prístupov. Do popredia vnímania sa dostáva definovanie globalizácie podľa náhľadu jednotlivých autorov, teda pohľad na globalizáciu ako na skutočný, reálne existujúci jav, alebo fikciu a odlišné chápanie medzi globalizáciou a spoločenskými zmenami.[5]

Podľa definovania globalizácie jednotlivými autormi Scholte rozlišuje päť, vo svojej podstate odlišných a predsa sa prelínajúcich ponímaní. Ako prvé je ponímanie globalizácie ako internalizácie, kedy sa globalizácia definuje ako nárast medzinárodnej výmeny a vzájomnej závislosti. Chápanie globalizácie ako určitej formy liberalizácie je podľa Scholteho druhým pohľadom. V tomto prípade je globalizácia vymedzená ako proces odstraňovania vládnych reštrikcií obmedzujúcich pohyb medzi jednotlivými krajinami, a to všetko s cieľom vytvoriť svetovú ekonomiku bez hraníc. Tretie možné vymedzenie globalizácie je jej chápanie ako univerzalizácie, t.j. vnímať globalizáciu ako proces rozširovania rôznych predmetov, názorov, skúseností ľudí atď. do všetkých kútov sveta. Globalizácia v zmysle spojenia s modernicáziou reprezentuje štvrté Scholtovo ponímanie, to je globalizácia reprezentovaná ako určitá sila, ktorej zásluhou sa po celom svete rozširujú sociálne štruktúry modernity, pričom ničia doposiaľ existujúce kultúry a sebaurčenie komunít. Posledným, čiže piatym spôsobom nazerania na globalizáciu je identifikácia jej podstaty v procese deteritorizácie. To znamená, že globalizácia sa definuje ako preusporiadanie geografického priestoru, vďaka čomu sociálny priestor už nie je vykresľovaný iba z hľadiska územia, územných vzdialeností, či územných hraníc.[6]

Pri definovaní globalizácie podľa otázky nazerania na ňu ako na skutočný, reálne existujúci jav alebo ako na fikciu, Scholte rozlišuje tri skupiny. Globalisti tvrdia, že v súčasnosti je možné skonštatovať úplné globalizovanie sociálnych vzťahov. Rozpravu o globalizácií považujú ultraskeptici za určitý umelý žargón a s tým v súlade globalizáciu považujú iba za moderné označenie už dávno jestvujúcich okolností vo svetovej ekonomike. Medzi už spomenutými názormi globalistov a ultraskeptikov sa nachádza skupina umiernených ponímateľov – ku ktorým patrí aj sám Scholte –, ktorý sa domnievajú, že globalizácia je dôležitý proces charakteristický na súčasnú dobu a spoločný vývoj, popri tom upozorňujú na to, že to nie je jediný, najdôležitejší trend súčasného života.[7]

Vychádzajúc z toho, ako rôzni autori chápu vzťah medzi globalizáciou a spoločenskými zmenami, Scholte odlíšil štyri tematické okruhy. Bližšie vymedzená oblasť ekonomiky, ako prvá z vymedzených tematických okruhov, svoju podstatu má v tom, že globalizáciu identifikuje ako ekonomický jav, ktorý zmenil charakter ekonomických vzťahov, pričom sa najviac dotkla ich štruktúr. V diskusií o vplyve globalizácie na zmenu politickej štruktúry panuje nezhoda. Veľká pozornosť sa venuje najmä postaveniu štátu. Scholte podľa toho rozlišuje dve skupiny autorov. Prvá skupina hovorí o globalizácií v súvislosti s oslabením politickej suverenity, dokonca o jeho kríze. Spomenuté vnímanie sa však často

[5] Jan Aart Scholte: Globalization: A Critical Introduction (online) http://www.sociology.emory.edu/globalization/reviews/scholte.html (25.10.2011, 16:55)
[6] Irina Mattová: Rôznorodosť ponímania globalizácie (online) http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Slancova1/sekcia_historie_a_politológie/2svk06_mattova.pgf (24.10.2011, 15:53)
[7] Irina Mattová: Rôznorodosť ponímania globalizácie (online) http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Slancova1/sekcia_historie_a_politológie/2svk06_mattova.pgf (24.10.2011, 15:53)

dostane do stretu s tvrdeniami, že globalizácia nemusí viesť jednoznačne k strate suverenity štátu, ale naopak, štát môže zasahovať do chodu globálnej ekonomiky. Pozornosť sa tiež venuje celkovej premene vládnutia. Scholte sa prikláňa k názoru, že medzinárodná politika sa odkláňa od modelu vládnutia, v ktorom je ústredným elementom štát disponujúci vlastnou suverenitou.[8]

GLOBALIZÁCIA A KRÍZA – GLOBÁLNA KRÍZA

Príčinu globálnej recesie nie je možné jednoznačne zadefinovať. Peter Staněk vo svojej práci s názvom Globálna kríza – hrozba alebo výzva? uvádza niekoľko poznatkov a súvislostí, ktorých vzájomné pôsobenie priviedlo svetovú ekonomiku do situácie dnes nazývanou ako globálna kríza.

Pri analýze príčiny globálnej krízy treba vychádzať z viacerých poznatkov. Treba mať na zreteli, že jedným z prínosov globalizácie je objavenie sa transnacionálnych korporácií, ktoré výrazne ovplyvnia vývoj svetovej ekonomiky. Súčasná svetová ekonomika je však vo výraznej miere ovplyvnená vojenskými a geopolitickými procesmi a zmenami. Skutočnosť, že energetika panuje s narastajúcim významom v jednotlivých ekonomikách, ale aj v rámci globálneho svetového vývoja je tiež významným fenoménom. Po roku 1990 v Spojených štátoch amerických sa znížili zbrojné výdavky a tak to umožnilo Clintonovej administratíve v mnohom rekonštruovať zadlženosť USA. Popritom sa vo svetovom hospodárstve dostali do popredia dve významné procesy, ktoré mali vplyv na jej formulovanie. Za prvý proces možno označiť vyvíjajúcu sa výraznú polarizáciu medzi bohatstvom a chudobou v rozvojových ale aj vo vyspelých krajinách. Čoraz extrémnejší rozvoj globalizácie viedol po roku 1990 aj k obrovskému nárastu príjmovej polarizácie. Za druhý proces možno označiť unipolárnosť sveta pod dominanciou USA. Staněk naďalej vyzdvihuje , že sa v prácach teoretikov už od polovice 90-tych rokov 20. storočia do centra pozornosti dostala otázka reálnej spotreby, ktorá mohla existovať v jednotlivých krajinách či na jednotlivých kontinentoch, a čo považovali za kľúčový problém globálnej ekonomiky. Oblasť zbrojných systémov a výdavky na ne sa po dočasnom útlme v polovici 90-tych rokov dostávajú koncom 90-tych rokov do rastovej fázy. V zmysle hore uvedených skutočností bol logickým dôsledkom postupný nárast zadlženosti obyvateľstva, ale aj národnej vlády, čo postupne vyústilo do globálneho nárastu zadĺženosti vo všetkých sférach ekonomiky. V dôsledku globálneho podnikania, charakterizovaného presunom podnikateľských stratégií z národnej na nadnárodnú úroveň, dochádzalo k vytváraniu prieniku na nové trhy a postupne sa proces odnárodnenia presunul na globálnu, nadnárodnú úroveň, preto jednotlivé národné vlády strácali miliardy tým, že dochádzalo k prenosu zdaňovacích miest. Čoraz komplikovanejšia a zhoršujúca sa ekonomická situácia priviedla odborníkov k poznaniu, že prijímanie reálnych makroekonomických rozhodnutí na úrovni národných vlád by bolo značne problematické. Taktiež vzrástli problémy nielen samotných malých a stredných podnikov, ale aj národných vlád, ktoré neboli schopné poskytnúť veľký objem finančnej výpomoci. Začal pomaly narastať rozsah bankrotov najmä v kategórií malých a stredných podnikov. Nadnárodné firmy sa vymkli spod kontroly štátov.[9]

„Ak toto všetko spojíme s uvoľnením menovej politiky po odstránení zlatého štandardu v roku 1974 s výrazným nárastom emitovania štátnych cenných papierov (predovšetkým amerického pôvodu v 90-tych rokoch) a skutočnosťou, že použitie pákového princípu vo väčšine segmentov finančného sektora umožnilo virtualizovať finančný sektor,

---

[8] Irina Mattová: Rôznorodosť ponímania globalizácie (online) http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Slancova1/sekcia_historie_a_politológie/2svk06_mattova.pgf (24.10.2011, 15:53)

[9] Peter Staněk: Globálna kríza – hrozba alebo výzva? (2010) Bratislava, Sprint dva, ISBN 978-80-89393-24-4, str.59-118

nemôžeme sa čudovať, že kumulácia týchto skutočností v relatívne krátkom časovom úseku vyústila do nevyhnutného vytvorenia obrovskej bubliny, nielen finančnej, ale i bubliny hospodárskeho rastu, ktorej logickým dôsledkom je prasknutie a vývoj recesie tak, ako ju vidíme dnes.“[10]

Pri analýze neľahkej situácie štátov I. Haluška identifikoval tri príčiny, ktoré k recesií viedli:

1. virtuálny trh z týchto krajín vysával prostriedky, ktoré potom chýbali z domácich reálnych investíciách;
2. vládnuci politici oproti očakávaniam racionálnych ekonómov netlmili neracionálnu spotrebu a investície a s tým vlastne podporovali rast zadlženosti trhových subjektov v takej ziskovosti, s ktorou nemohla súťažiť výnosnosť reálnej ekonomiky;
3. finančný oligarchovia a niektorí politici vytvárali, resp. podporovali výskyt určitej špirály nereálneho očakávania, ktoré viedlo k rastu zadlženosti, poklesu ratingu a rastu úrokov.[11]

Súčasná ekonomická recesia – hlavne pre jej globálny charakter – je často označovaná ako najdlhšia od Veľkej hospodárskej krízy v tridsiatych rokoch predchádzajúceho storočia. Z makroekonomického hľadiska – čo sa týka terajšej ekonomickej depresia – do prvej vlny problémov sa dostali štáty, ktorých banky boli výrazne angažované v obchode s tzv. toxickými aktívami (t.j. cennými papiermi, ktorými boli financované sub-prime hypotékami v USA), a ktoré bolo nutné zachraňovať z verejných rozpočtov, čo však negatívne ovplyvnilo výšku ich verejného dlhu. Krajiny, ktoré mali vysokú hraničnú zadlženosť podnikov a domácností v inej ako zahraničnej mene (napr. susedné Maďarsko), predstavujú ďalšiu skupinu krajín, ktoré dopadli na celosvetovú hospodársku a ekonomickú krízu. Recesia sa však následne prenášala aj do krajín, ktoré nemali zaťažený bankový sektor problémovými aktívami (napr. Slovensko), ktorého ekonomika je mimoriadne otvorená a prevažná časť produkcie závisí od vonkajšieho dopytu.[12]

REAKCIE HOSPODÁRSKEJ POLITIKY

Hospodárska recesia prebiehajúca v rokoch 2008, 2009 nastoľuje niekoľko otázok, ktoré Menbere T. Workie konkretizuje nasledovne:[13]

1. Je problémom nedostatok likvidity?
2. Pri kontrole jednotlivých úrovniach ekonomiky a finančného sektora je problémom nedostatočná regulácia?
3. Ide o krízu cyklickú, alebo nie? Pri analýze jednotlivých ekonomík treba dbať na dôkladné premyslenie krízy vzhľadom na jej cyklický alebo necyklický charakter, aby sa jednotlivé protikrízové opatrenia realizovali čo najefektívnejšie.
4. Aká môže byť predpokladaná dĺžka hospodárskej krízy? Workie naznačuje, že pri odpovedi na túto otázku treba vychádzať z poznatkov o kríze z posledných 20-25 rokov.

---

[10] Peter Staněk: Globálna kríza – hrozba alebo výzva? (2010) Bratislava, Sprint dva, ISBN 978-80-89393-24-4, str.68.

[11] Ivan Haluška: Prvá globálna kríza 21. storočia – fiškálny dlh, korupcia, krivka W. In: Ekonomická kríza – nové podnety pre ekonomickú teóriu a prax. Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie konanej dňa 30.9.2010 v Bratislave (2010), Bratislava, Paneurópska vysoká škola, ISBN 978-80-89453-01-6, str.299 - 308

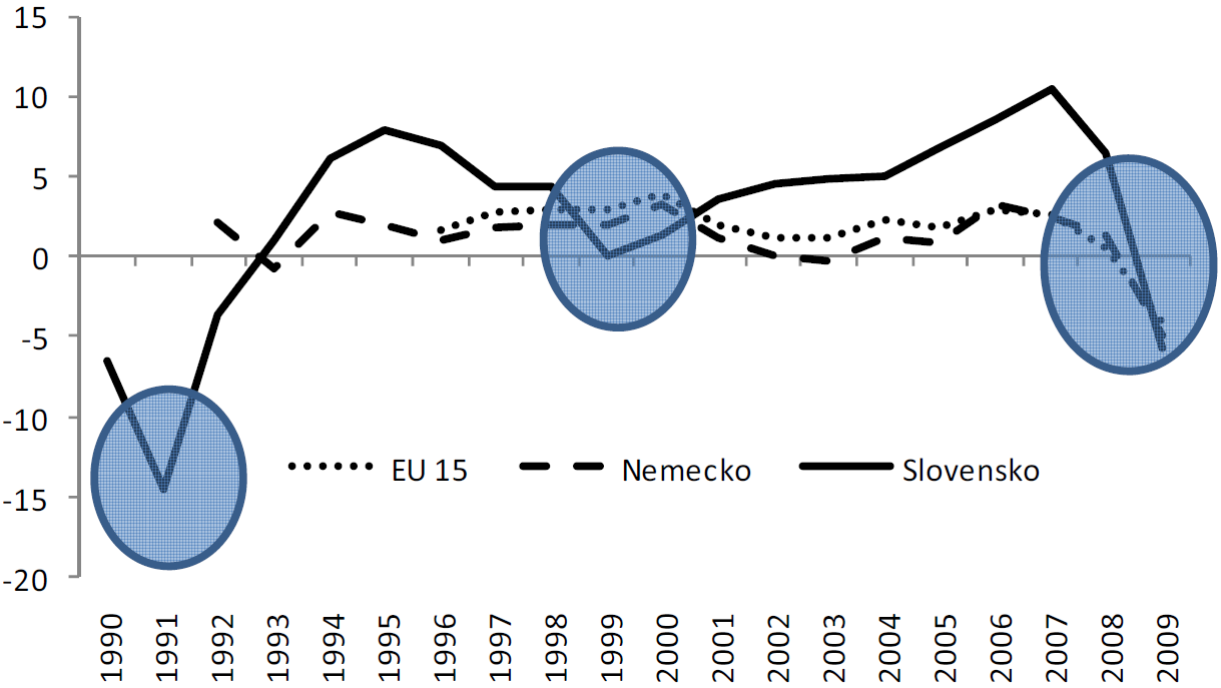
[12] Karol Morvay: Obnovovanie neštandardnej hospodárskej politiky pod zámienkou protikrízového pôsobenia (06/2009), Bratislava, M.E.S.A.10 Centrum pre ekonomické a sociálne analýzy, ISBN 978-80-89177-20-2 (online) http://www.mesa10.sk/subory/STUDIEKASZSE/06_Obnovovanie_nestandardnej_hospodarskej_politiky_pod_zamienkou_protikrizoveho_posobenia.pdf (28.10.2011, 16:00)

[13] Menbere T. Workie a kol.: Vývoje a perspektívy svetovej ekonomiky (Globálna finančná a hospodárska kríza príčiny – náklady – východiská) (2009) Bratislava, RETRO-PRINT, ISBN 978-80-7144-175-5, str. 195-268.

Podľa odpovedí na hore uvedené otázky Workie odporúča, aby každý štát dbal na vypracovanie čo najefektívnejších protikrízových opatrení, ale súčasne aj upozorňuje, že táto kríza potrvá podstatne dlhšie a bude mať iné štrukturálne dopady ako doposiaľ známe krízy.

K. Morvay uvádza, že súčasná nepriaznivá ekonomická situácia nie je prvá (a možno ani posledná) v ekonomike Slovenskej republiky od začiatku ekonomickej transformácie (vid. Graf.č.1), ale upozorňuje aj na to, že iba pri poslednej, t.j. terajšej recesii neide o recesiu spôsobenú domácimi faktormi. V prvom ekonomicky nepriaznivom období, v období tzv. transformačnej depresie sa Slovensko ocitlo z dôvodu rozpadu centrálne plánovanej ekonomiky. Rozpadol sa mechanizmus medzinárodného obchodovania vtedajších socialistických štátov a prejavila sa nízka konkurencieschopnosť slovenských výrobkov na vonkajšom i vnútornom trhu. Za dôvod druhého nepriaznivého ekonomického vývoja Slovenska v rokoch 1999 – 2000 možno označiť fiškálne expanzie realizované do roku 1998, ktoré viedli k trvale neudržateľnému ekonomického rastu. Terajšia ekonomická recesia nie je však spôsobená domácimi faktormi, avšak silné zasiahnutie slovenskej ekonomiky je spôsobené tým, že naša ekonomika je v značnej miere exportovo orientovaná a tiež tým, že slovenské výrobné reťazce závisia od rozhodnutí „veľkých hráčov“ na globálnych trhoch.

Graf.č. 1: Tri obdobia nepriaznivého vývoja reálneho HDP v SR[14]



Poznámka: Údaje za SR spred roka 1998 sú menej spoľahlivé ako neskoršie údaje. Ide o staršie údaje, ktoré v minulosti zverejnil Štatistický úrad SR, po aktuálnych revíziách údajov ich však už neponúka. (Karol Morvay)
Zdroj: Štatistický úrad SR a Eurostat

Reakciu slovenskej vlády na vyvíjajúcu sa ekonomickú situáciu K. Morvay kategorizuje do štyroch fáz:[15]

[14] Karol Morvay: Obnovovanie neštandardnej hospodárskej politiky pod zámienkou protikrízového pôsobenia (06/2009), Bratislava, M.E.S.A.10 Centrum pre ekonomické a sociálne analýzy, ISBN 978-80-89177-20-2 (online)
http://www.mesa10.sk/subory/STUDIEKASZSE/06_Obnovovanie_nestandardnej_hospodarskej_politiky_pod_zamienkou_protikrizoveho_posobenia.pdf (28.10.2011, 16:00)

1. Fáza bagatelizácie dopadu (október – november 2008) – prvý súbor opatrení slovenskej vlády na zmiernenie dopadov globálnej krízy pôsobil ako korigované programové vyhlásenie vlády. Ekonomická recesia sa stala pomocným argumentom poskytujúcim legitimitu niektorým opatreniam (napr. posilnenie cenovej regulácie, selektívna podpora cestovného ruchu). Zo súboru protikrízových opatrení vlády, ktoré pôsobili dojmom symbolickej snahy o zmiernenie dopadov krízy bolo vidno podceňovanie recesie.
2. Fáza pripúšťania prepadu ekonomiky (december 2008 – február 2009) – ministerstvo financií predpokladá výrazné spomalenie rastu HDP, no stále však očakávajú najväčší rast v EU. Komerčné banky a špecializované finančné inštitúcie už korigujú svoje predpoklady, a niektoré (opatrne však), ale pripúšťajú aj pokles HDP. Vo februári 2009 vláda prijala dve balíky opatrení, ktoré už odrážajú väčší stupeň aktivity vlády.
3. Fáza rozpoznania hĺbky recesie a jej akceptácie (marec – september 2009) – obdobie je charakterizované masívnym výpadom exportu. Väčšina vládnych opatrení sa považuje za bezvýznamnú. Vláda sa prikláňa k akejsi vyčkávacej politiky, dostatočné prispôsobovanie fiškálnej politiky k reálnej ekonomiky presunie na ďalší rok.
4. Fáza prípravy konsolidačného programu (október 2009 –) – hĺbka recesie už bola odhalená. Vláda vyhlasuje ambiciózny konsolidačný program, ktorý má viesť k obnoveniu a stabilizácií verejných financií. Globálne indexy podnikateľského prostredia poukazujú na mierne oživenie svetovej ekonomiky.

Čo sa týka budúceho vývoja ekonomík jednotlivých krajín, P. Staněk tvrdí, že pred sebou máme dve vývojové línie:[16]

1. Pri pokračovaní vysokého tlaku na zdroje verejného sektora, ako jednu z potenciálnych možností, nám hrozí udržanie lokálnej a miestne viazanej zamestnanosti vo väzbe na obmedzenie ďalšieho potenciálneho nárastu nezamestnanosti vo všetkých oblastiach ekonomiky.
2. Druhá potenciálna možnosť spočíva v zásadnom technologickom prezbrojení dopravy, energetiky, osídlenia atď., čo vytvorí trvalý tlak na verejné zdroje.

ZÁVER

Globalizácia, čiže fenomén zmien, ktorá so čoraz väčšou mierou dostáva do popredia svetovej ale aj národnej ekonomiky skrýva v sebe mnoho príležitostí, ale aj hrozieb. Jednou z takýchto hrozieb je hospodárska kríza, recesia 21. storočia, ktorá vďaka proexportnej orientácii národných ekonomík a nadnárodných spoločností viedla k tomu, že sa vytvoril pomerne veľký blok dlhov vo verejnom sektore. Nielen v rámci verejného sektora a sanačných opatrení, ale predovšetkým preto, že vlády sa pokúsili postupne zachraňovať kľúčové sektory ekonomiky. Prevažná väčšina vlád si uvedomila, že nadmerná globalizácia a závislosť od exportu znamená z krátkodobého hľadiska príliš veľký rizikový faktor. V dôsledku hore uvedených skutočností sa v roku 2010 začala rozvíjať stratégia zvýšenia národnej domácej spotreby, čo by malo mať odlišný charakter vzhľadom na rôznorodosť podôb národnostných ekonomík.

---

[15] Karol Morvay: Obnovovanie neštandardnej hospodárskej politiky pod zámienkou protikrízového pôsobenia (06/2009), Bratislava, M.E.S.A.10 Centrum pre ekonomické a sociálne analýzy, ISBN 978-80-89177-20-2 (online)
http://www.mesa10.sk/subory/STUDIEKASZSE/06_Obnovovanie_nestandardnej_hospodarskej_politiky_pod_zamienkou_protikrizoveho_posobenia.pdf (28.10.2011, 16:00)

[16] Peter Staněk: Globálna kríza – hrozba alebo výzva? (2010) Bratislava, Sprint dva, ISBN 978-80-89393-24-4, str.189

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] BAYLIS J. A. & SMITH S.: The Globalization of World Politics (online) http://www.ebookbyte.com/admin/upload/Politics/The%20Globalization%20of%20Worlds%20Politics.pdf (24.10.2011, 15:53)

[2] HALUŠKA Ivan: Prvá globálna kríza 21. storočia – fiškálny dlh, korupcia, krivka W. In: Ekonomická kríza – nové podnety pre ekonomickú teóriu a prax. Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie konanej dňa 30.9.2010 v Bratislave (2010), Bratislava, Paneurópska vysoká škola, ISBN 978-80-89453-01-6, str.299 - 308

[3] MATTOVÁ Irina: Globalizácia – prístupy a koncepcie vybraných autorov, Sociálne a politické analýzy, 2007, 1, 1, s. 46-72, ISSN 1337 5555, (online) http://sapa.ff.upjs.sk/casopis/1_prve_cislo_2007/6_Mattova.pdf (25.10.2011, 16:00)

[4] MATTOVÁ Irina: Rôznorodosť ponímania globalizácie (online) http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Slancova1/sekcia_historie_a_politológie/2svk06_mattova.pgf (24.10.2011, 15:53)

[5] MORVAY Karol: Obnovovanie neštandardnej hospodárskej politiky pod zámienkou protikrízového pôsobenia (06/2009), Bratislava, M.E.S.A.10 Centrum pre ekonomické a sociálne analýzy, ISBN 978-80-89177-20-2 (online) http://www.mesa10.sk/subory/STUDIEKASZSE/06_Obnovovanie_nestandardnej_hospodarskej_politiky_pod_zamienkou_protikrizoveho_posobenia.pdf (28.10.2011, 16:00)

[6] SCHOLTE Jan Aart: Globalization: A Critical Introduction (online) http://www.sociology.emory.edu/globalization/reviews/scholte.html (25.10.2011, 16:55)

[7] STANĚK Peter: Fakty a mýty globalizácie (online) http://www.chelemendik.sk/Peter_Stanek_FAKTY_A_MÝTY_GLOBALIZACIE_901684041.html (24.11.2011, 15:25)

[8] STANĚK Peter: Globálna kríza – hrozba alebo výzva? (2010) Bratislava, Sprint dva, ISBN 978-80-89393-24-4

[9] Menbere T. Workie a kol.: Vývoje a perspektívy svetovej ekonomiky (Globálna finančná a hospodárska kríza príčiny – náklady – východiská) (2009) Bratislava, RETRO-PRINT, ISBN 978-80-7144-175-5

NÁZOV
Verbálna a neverbálna komunikácia v podniku
Verbal and nonverbal communication in business

Meno a priezvisko autora
Stanislav Krištofík

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Enterprise management, verbal and nonverbal communication, superior, subordinate

JEL Klasifikácia
A- 00

ABSTRAKT

All successful companies mentioned communication as a key component of internal control processes, and defines it as a starting point and essential part of the sequential management functions: planning, organizing, decision making, motivating, controlling and evaluating. In effect, they stress the importance of developing and improving internal communications systems, subsystems are perceived as business management systems, communication is seen as a two-way process. On the one hand, it is subject to the quality of cognitive, emotional and motivational processes own every individual and social environment in which the individual lives and on the other hand, makes the formation and development of personality and the secondary changes in the social environment in which the individual operates.

Ing. Stanislav Krištofík e-mail:stanislav36@centrum.sk,
školiteľ: doc. Ing. Marta Matulčíková, CSc, katedra manažmentu FPM EU

ÚVOD

Riadenie podniku je zložitý ,mnohostranný proces, ktorý je nemysliteľný bez komunikácie a aplikácie vhodných komunikačných nástrojov, komunikačných kompetencií a komunikačných zručností v ňom . Všetky úspešné podniky uvádzajú komunikáciu ako kľúčovú zložku vnútropodnikových riadiacich procesov, pričom ju vymedzujú ako východiskovú a zároveň nevyhnutnú súčasť sekvenčných funkcií riadenia: plánovania, organizovania, rozhodovania, motivovania, kontrolovania a hodnotenia. V zmysle toho zdôrazňujú dôležitosť rozvoja a zdokonaľovania vnútropodnikových komunikačných systémov, ktoré vnímajú ako subsystémy riadiacich systémov podniku, ktoré sú založené na troch základných komponentoch: **komunikačných nástrojoch, komunikačných kompetenciách a komunikačných zručnostiach.**

Komunikácia je chápaná ako obojstranný proces. Na jednej strane je podmienená kvalitou kognitívnych, emotívnych a motivačných procesov vlastných každému jednotlivcovi a sociálnym prostredím, v ktorom jednotlivec žije a na druhej strane podmieňuje formovanie a rozvoj osobnosti a sekundárne aj zmeny v sociálnom prostredí, v ktorom jednotlivec pôsobí.

Súčasná domáca a zahraničná literatúra uvádza sedem základných komunikačných vektorov, ktoré tvoria vnútornú štruktúru komunikácie a komunikačného procesu:

- **komunikátor** –t.j. osoba, ktorá odosiela určité informácie,
- **komuniké** – t.j. vlastný obsah informácie, ktorý komunikátor chce odovzdať, poslať, sprostredkovať,
- **médium, resp. komunikačný nástroj**, ktorý si komunikátor vyberie a použije na odovzdanie a sprostredkovanie informácie,
- **komunikačná situácia** –podmienky, v ktorých odovzdávanie, resp. sprostredkovanie informácie prebieha
- **komunikačný zámer** – obsahuje cieľ, ktorý sprostredkovaním určitej informácie odosielateľ ,komunikátor sleduje,
- **komunikant** –prijímateľ informácie
- **komunikačný efekt** je konkrétny výsledok, ktorý komunikátor v komunikačnom procese dosiahol.

V príspevku sa budeme zaoberať otázkami verbálnej a neverbálnej komunikácie, ktoré sú dvomi základnými formami komunikácie.

FORMY A PROSTRIEDKY KOMUNIKÁCIE

Prvé pokusy vymedziť a klasifikovať formy a prostriedky komunikácie boli známe už v staroveku, kde vznikli v súvislosti s vyčlenením a rozvojom rétoriky, ktorej cieľom bolo, na rozdiel od komunikácie, zdokonaliť verbálny prejav. Už v tomto období sa rozlišovali dve základné formy komunikácie, ktoré sa zároveň označovali ako prostriedky komunikácie: **neverbálna a verbálna komunikácia**. V literatúre sa často rovnocenne používa pojem forma a pojem prostriedok, čo vyplýva z chápania, že každá forma komunikácie je zároveň prostriedkom komunikácie a každý prostriedok komunikácie má formu.

Neverbálna komunikácia je historicky najstaršou formou a prostriedkom interpersonálnej komunikácie. V domácej a zahraničnej literatúre je definovaná ako forma komunikácie založená na vysielaní a identifikovaní neverbálnych signálov, znakov a informácií, ktoré sa v odbornej literatúre nazývajú súhrnným termínom **„silent language“**. Ich hlavný význam spočíva v tom, že oznamujú adresátovi vzťahovú úroveň komunikačného aktu, spresňujú roly komunikantov v komunikačnom procese a v neposlednom rade oznamujú psychický stav účastníkov komunikačného procesu, ich citové rozpoloženie, náladu a úroveň ich tzv. emocionálnej ineteligencie.

Neverbálne správanie človeka je tým správaním, ktoré veľmi významne ovplyvňuje postoje okolia k nemu. Toto správanie je človekom ľahko registrované (vnímané), ale zároveň ťažko je objektívne a správne interpretované, čo mnohokrát spôsobuje problémy v komunikácii ako takej. **Oblasť komunikácie a v rámci nej najmä neverbálna komunikácia zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri úspešnosti a neúspešnosti ľudí ,ktorých pracovnou náplňou je práve komunikácia s okolím, druhými ľuďmi.** Ako typické sú profesie kde komunikujú napríklad vedúci pracovník s podriadeným pracovníkom. Nemenší význam však komunikácia a to najmä neverbálna má aj vo vzťahu pracovníkov bez zjavnej pracovnej podriadenosti a nadriadenosti.

Človek pri komunikácii s druhým človekom, s okolím ,aj keď si to priamo neuvedomuje, informuje druhú stranu o svojej nálade, emóciách, záujme alebo nezáujme, snaží sa ovplyvniť postoje druhého človeka, okolia. Komunikácia človeka s človekom (okolím) môže byť popri neverbálnej aj verbálna a spravidla sú prejavom človeka pri komunikácii oba typy správania, verbálne aj neverbálne.

Pri verbálnom správaní je spravidla používaná hovorová komunikácia a to monológ, dialóg, diskusia. Pre verbálnu komunikáciu za fyzickej prítomnosti komunikujúcich je charakteristické to, že komunikanti sa komplexne vnímajú a interakčne ovplyvňujú, priamo sa dorozumievajú , čo znamená, že do procesu výmeny informácií medzi nich nevstupuje žiadny modifikačný prvok.

NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Prečo je neverbálna komunikácia dôležitá a najmä aký má význam pre manažéra ako i radového pracovníka?
To si postupne môžeme ukázať na jednotlivých oblastiach neverbálnej komunikácie.
Ak si zjednodušíme triedenie neverbálnej komunikácie, tak jej najdôležitejšie oblasti sú :

- **mimika**
  - výrazy tváre, pohyby očí, resp. pohľady,
- **kinezika**
  - pohyby rúk, hlavy, tela, gestá,
- **posturológia**
  - fyzický postoj,
- **proxemika**
  - vzdialenosť a pozícia, v ktorej s partnerom jednáme,
- **haptika**
  - zaoberá sa dotykmi,
- **celkový vzhľad**
  - image,
- **tón reči**
  - výška hlasu a jeho sila, tempo a intenzita, odmlky, rušivé zvuky, rečové chyby.

MIMIKA

Mimika sa zaoberá pohybmi svalov tváre. Sú to výrazy tváre, pohyby očí, resp. pohľady.

Vo výraze tváre identifikujeme sedem tzv. primárnych emócií :

- **šťastie- nešťastie ,**
- **neočakávané prekvapenie -splnené očakávanie,**
- **strach -pocit istoty,**
- **radosť –smútok,**
- **pokoj – rozčúlenie,**
- **spokojnosť – nespokojnosť,**
- **záujem –nezáujem.**

K najvýraznejším mimickým prejavom patrí smiech a plač. Majú symbolický ale aj komunikačný charakter. Výrazným prejavom mimiky je úsmev, ktorý môže vyjadrovať radosť, priateľstvo ale aj pochybnosti alebo posmech.

Významnú úlohu v mimike zohráva pohľad. Pohľad z očí do očí je možné považovať za vrchol neverbálnej komunikácie, pričom môže byť prejavom vzájomných vzťahov, dôvery ale aj nenávisti. Pri pohľade rozlišujeme dĺžku, sled, frekvenciu, celkový objem, zaujímajú nás zorničky, viečka, vrásky a pod.

KINEZIKA

Kinezika sa zaoberá pohybmi rúk, nôh, trupu a hlavy.

O človeku veľa vypovedá jeho chôdza. Spokojní ľudia mávajú svižnejšie tempo, zatiaľ čo ľudia s nízkym sebavedomím, komplexom menejcennosti sa pohybujú pomaly, vlečú sa. Nevypovedá to nič o tom, či sú dobrí alebo zlí, ale poznávame tým, čo prežíva človek.

Pohyby nôh, trupu a hlavy sú veľmi často spojené so sprevádzajúcimi gestami rúk.
Neverbálne signály bývajú vedomé (naučené) alebo nevedomé (spontánne).

Delíme ich do štyroch skupín:

a) **symboly** sú signály, ktoré môžeme priamo preložiť do slov. Môžu vyjadrovať určitý odznak identity, ktorý vyjadruje, že zdieľate ich názory, vieru, postoje, spôsoby myslenia.
b) **ilustrátory** sú sprevádzajúce, ilustrujúce gestá spojené s rečou na zdôraznenie slov, fráz, naznačenie vzťahu,
c) **regulátory** usmerňujú a riadia. Sú to signály zmien, napr. na začiatku a konci komunikácie, napr. podanie ruky, vyjadrenie sily a postavenia, nadriadenosti/podriadenosti, naznačenie pokračovať, alebo skončiť, urýchliť, spomaliť, žiadosť o predanie slova inému.
d) **adaptéry** sú pohyby, gestá používané k zvládnutiu pocitov, riadeniu našich reakcií (stresové situácie apod.).

Pohyby hlavou pomáhajú plynulejšiemu toku reči, pretože naznačujú, že konverzácia prebieha obojstranne. Čím sú ľudia nervóznejší, tým viac pohybov vykonávajú. Pri pohybe hlavy si všímame, ako reaguje čelo, uši, nos, brada a ostatné časti. Naklonenie hlavy na stranu vyjadruje ukazovanie alebo záujem.

Pri trupe si všímame tiež jeho časti – ramená, paže. Veľa nám napovie pozícia nôh človeka. Nohy signalizujú to, čo je v našej mysli. Prezradia, či sme v pohode, v pokoji alebo naopak. Nedajú sa spútať, pretože ak sme v nepohode, pociťujeme to hlavne v nohách. Smerovanie nôh prezrádza, ako na tom v rozhovore sme. Ak sa tvárime vľúdne a naše špičky smerujú k dverám, sú odvrátené od našej partnerky, jednoznačne to prezrádza, že chceme utiecť, nudíme sa, radi by sme rozhovor rýchlo ukončili. Ako stojí skupinka ľudí v rozhovore, tak špičky chodidiel jednoznačne prezrádzajú, kto je nám sympatický, s kým chceme viesť rozhovor.
Najvýznamnejšou časťou kineziky sú gestá. Niekedy sa používa pojem chironomia, popisujúci pohyb rúk. Pod pojmom gestikulácia rozumieme kultúrne normalizované pohyby, výrazy a postoje. Gestá sú jednou z najstarších foriem ľudskej komunikácie.

POSTUROLÓGIA

Posturológia sa zaoberá držaním tela a konfiguráciou rúk a ostatných častí tela. Postoj má vysokú vypovedaciu hodnotu a je typický pre viaceré zamestnania. Rozoznávame štyri základné polohy : v stoji, v sede, v kľaku a v ľahu.
V stoji sú hlavnými postojmi :otvorený, uzatvorený a hrozivý

- **Otvorený**, priateľský postoj je ten, ak jedinec stojí čelom k svojmu partnerovi, ruky sú mierne rozpažené, a nohy mierne rozkročené hlava naklonená, k ramenu.
- **Uzatvorený**, odmietavý postoj je ten, ak jedinec má zložené ruky ,ktoré vytvárajú bariéru, oči sa vyhýbajú zrakovému kontaktu a z tela priam srší napätie.
- **Hrozivý** postoj je, ak jedinec má ruky opreté o boky, jedna noha je v vpredu a vysunutá brada. Je to výzva na súboj.

V sede o nás predovšetkým rozprávajú nohy. Noha prehodená cez nohu vytvára obrannú bariéru. Nohy obtáčajúce nohy ukazujú silné spojenie jedinca so stoličkou, široko rozkročené nohy vyjadrujú uvoľnenosť.
Polohy v kľaku a v ľahu sú skôr súkromné, ktoré sú viditeľné len pred obmedzeným počtom osôb. Tieto spravidla nie sú v súvislosti s komunikáciou v podniku bežné.

PROXEMIKA

Proxemika sa zaoberá štúdiom interpersonálnej vzdialenosti medzi dvoma alebo viacerými osobami.
Významnou otázkou je kontrola vlastného priestoru a určitých hraníc pri sociálnom styku. Rozlišujeme fixný a semi- fixný priestor.
V proxemike môžeme rozlíšiť niekoľko druhov vzdialenosti:

1) kritickú vzdialenosť,
2) vzdialenosť úteku,
3) osobnú vzdialenosť,
4) sociálnu vzdialenosť.

Pre človeka sú významné štyri základné vzdialenosti:

1) intímna vzdialenosť -blízka do 14 cm, vzdialená do 50 cm,
2) osobná vzdialenosť -blízka 45-75 cm, vzdialená 75-120 cm,
3) sociálna vzdialenosť -blízka 1,2-2,1m,vzdialená 2,1-3,6m,
4) verejná vzdialenosť -blízka 3,6-7,5m,vzdialená 7,5 a viac.

HAPTIKA

Haptika sa zaoberá dotykmi, najmä špeciálnou formou dotykov – podávaním rúk. Existujú rôzne typy dotykového správania:

1) funkčne –profesionálny
2) sociálne –zdvorilostný, ktorý môže byť: priateľský, intímny, sexuálny.

Pri podávaní rúk si všímame potrasenie, vzhľad ruky, hmatový vnem, suchosť alebo vlhkosť, silu tlaku, sklon, dĺžku kontaktu a iné faktory.

CELKOVÝ VZHĽAD -IMAGE

Image je vizitkou človeka, jeho obraz, ktorý predkladá svojmu okoliu.
Image tvoria viaceré faktory:

- Ťažko zameniteľné faktory
- Premenlivé telesné faktory
- Oblečenie,doplnky,strih vlasov
- Iracionálne očakávania
- Majetkové pomery
- Okolostojace osoby
- O správaní v minulosti
- Pozícia v skupine

Je rozdiel v tom, či človek má šarm a či má charizmu.

TÓN

Tón reči je súčasťou neverbálneho správania. Nie však obsah reči ale najmä výška hlasu a jeho sila, tempo a intenzita, pomlčky a pauzy, rušivé zvuky a rečové chyby.

VERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Verbálna komunikácia je v užšom zmysle slova vymedzená ako forma interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha medzi komunikátorom a komunikantom v konkrétnej komunikačnej situácii bez použitia médií. Predpokladá fyzickú a aktívnu účasť tak komunikátora ako aj komunikanta a používanie rovnakého dorozumievacieho kódu –jazyka, reči. Preto sa o odbornej literatúre často označuje aj ako rečová alebo ústna komunikácia.

REČ

Reč je hlavným nástrojom odovzdávania informácií, odovzdávanie myšlienok, ale tiež postojov, názorov, prianí, požiadaviek atď. Reč má svoj obsah (čo sa hovorí, vecný obsah) a svoj zámer (ako sa hovorí, akým spôsobom, paralingvistické prvky reči).
Hlasitosť je intenzita hlasu. Dynamika hlasu vyjadruje dominanciu.Výška tónu reči prezrádza jeho nositeľa. Hlboký hlas je výrazom pokoja, rozvahy, prirodzenej autority. Farba hlasu je vrodená. Rýchlosťou reči vyjadrujeme tiež náš vnútorný pokoj alebo nervozitu. Intonácia je melódia v reči. Správna výslovnosť sa dá nacvičiť. Kvalitu reči predstavuje jej vecnosť.

DIALÓG

Dialóg je cesta – vyžaduje si obojstranné úsilie správne sa vyjadrovať a súčasne správne počúvať. Existuje 7 zásad kladenia otázok:

1. neklásť otázky pre otázky – len aby reč nestála;
2. nepýtať sa na príliš vecné údaje, ale skôr na názory, mienku, predstavy, postoje;
3. neuponáhľať odpoveď, seriózna otázka si vyžaduje čas na odpoveď;
4. neodpovedať na otázku protiotázkou;
5. neklásť príliš osobné, intímne otázky – tie patria do rodinných a priateľských vzťahov;
6. hľadať živé otázky, na ktoré druhý rád reaguje;
7. vyhýbať sa uzavretým otázkam typu áno / nie.

Pravý dialóg môže prebiehať iba medzi ľuďmi, ktorí majú o druhých skutočný záujem. Základným predpokladom dialógu je otvorenosť.
Dialóg s druhým sa zhoršuje, keď sa „devalvuje“ a kvalitatívne sa zlepšuje, keď sa „evalvuje“. Nestačí len mať pravdu, treba ju vedieť aj náležite podať. Je potrebné naučiť sa prijímať pocity druhých. Pocity je treba vyjadrovať, ale s istou dávkou kontroly najmä nad formou vlastných prejavov. Chváliť treba čo najviac. Ak niekto nevie alebo nechce odpovedať, pravdepodobne je zle položená otázka. Nestačí iba vedieť hovoriť, treba vedieť aktívne počúvať.

ZÁVER

Verbálna a neverbálna komunikácia zohráva významnú úlohu v medziľudských vzťahoch, pričom práve vo vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným pracovníkom je veľakrát základným predpokladom vzájomného rešpektovania sa a naplnenia úloh pracovného procesu. V podniku však nie je zanedbateľná ani komunikácia medzi pracovníkmi zastávajúcimi pracovné pozície bez zjavnej nadriadenosti a podriadenosti. Ako príklad môžeme uviesť napríklad pracovníkov na dielni, líniových manažérov na rovnakom stupni riadenia, vrcholových manažérov v TOP manažmente podniku, zodpovedajúcich za jednotlivé úseky podniku.
Komunikácia , neverbálna aj verbálna, zohráva nezastupiteľnú úlohu taktiež v oblasti komunikácie pracovníkov podniku s jeho okolím. Ide o komunikáciu medzi podnikom a jeho dodávateľmi a odberateľmi, medzi podnikom a bankami, medzi podnikom a orgánmi štátnej a verejnej správy, medzi podnikom a jeho zahraničnými partnermi. Je všeobecne známa a praxou potvrdená skutočnosť. že práve neverbálna komunikácia a prvý dojem vytvára základne predpoklady pre dlhodobé, nielen pracovné vzťahy.

Použitá literatúra:

(1) Kachaňáková, A. a kol. :Riadenie ľudských zdrojov, SPRINT- vfra ,Bratislava 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.
(2) Majtán, M. a kol. :Manažment, SPRINT dva, Bratislava 2009. ISBN 978-80-89393-07-7.
(3) Repková, K.,Personálna práca v organizácii, EPOS,Bratislava 1999,ISBN 80-8057-103-1.

VZDELÁVANIE A MEDZIPREDMETOVÉ VZŤAHY VO VYUČOVANÍ EKONOMICKÝCH PREDMETOV
EDUCATION AND CROSS-CURRICULAR TEACHING ECONOMIC SUBJECTS

Martin Križan[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Education, cross curricular, teaching, student, teacher

ABSTRAKT

Cross-curricular are subject to the existence of individual subjects and can be understood asrelations between the knowledge of the same disciplines of science. However, cross curricular content affect only subjects, but also teaching and learning process itself and the time sequence of the curriculum. Ties mentioned in the teaching process is carried outcoordination of the curriculum of individual subjects.

ÚVOD

Vyspelosť a úspešnosť celej spoločnosti výraznou mierou závisí od vzdelávacieho systému, ktorý sa neustále rozvíja a prispôsobuje sa jej potrebám a zároveň zohľadňuje svoje úlohy a ciele pri posúvaní celej spoločnosti dopredu. Vysokoškolské vzdelávanie bez ohľadu na svoje zameranie má za cieľ vychovávať absolventov, ktorí budú zbehlí v problematike, ktorá bola obsahom ich štúdia na vysokej škole. Súčasne budú vedieť aplikovať nadobudnuté teoretické poznatky v konkrétnej hospodárskej praxi a zároveň budú schopní pochopiť rôzne javy a procesy, ktoré prebiehajú v danej spoločnosti a vidieť medzi nimi súvislosti a využiť ich k rozvoju nielen vlastnej osobnosti, ale prispieť aj k rozvoju celej spoločnosti. Aby sa to mohlo dosiahnuť, tak si to vyžaduje široké uplatnenie interdisciplinárneho a intradisciplinárneho prístupu, zdôraznenie vzťahov medzi jednotlivými vednými disciplínami a v neposlednom rade zdôraznenie vzťahov medzi obsahom vzdelávania v študijných odboroch a vyučovacích predmetoch.

Cieľom tohto príspevku je poukázať na možnosti využívania medzipredmetových vzťahov v rámci praktickej výučby ekonomických predmetov na vysokých školách k dosiahnutiu lepšieho a účinnejšieho osvojenia si poznatkov z danej vednej disciplíny so schopnosťou vnímať získane, resp. nadobudnuté vedomosti vo vzájomnej spojitosti a súvislosti.

VZDELÁVANIE A MEDZIPREDMETOVÉ VZŤAHY VO VYUČOVANÍ PREDMETOV

Pred zameraním pozornosti k medzipredmetovým vzťahom a ich analýze medzi viacerými predmetmi, je potrebné vymedziť v teoretickej rovine základné pojmy, s ktorými medzipredmetové vzťahy súvisia a vznikajú. Skôr než k nejakým vzťahom môže vzniknúť, musíme si najprv ujasniť vlastne čo je vzdelávanie, keďže práve vo vzdelávaní vznikajú skôr menované vzťahy.

Vzdelávanie predstavuje akýsi proces, v ktorom si žiak osvojuje poznatky a činnosti, vytvára vedomosti a zručnosti, rozvíja telesné a duševné schopnosti a záujmy[2]. Pri tomto výklade však môžeme spozorovať, že výklad tohto pojmu sa jednostranne zameriava na žiaka, pričom význam a prínos učiteľa v tomto procese nie je vôbec obsiahnutý. Z toho dôvodu je

[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] Petlák, E. 2004. Všeobecná didaktika. Bratislava: IRIS, 2004, s. 35. ISBN 80-89018-64-5

potrebné skôr poňať vzdelávanie ako dlhodobú a nepretržitú inštitucionalizovanú činnosť učiteľov, lektorov, inštruktorov alebo iných osôb vo funkcii profesionálneho vzdelávateľa v škole a v mimoškolskom výučbovom zariadení na prípravu učiacich sa na ich pracovný a mimoškolský život v spoločnosti, v ktorej žijú[3]. Táto formulácia je už presnejšia, keďže poukazuje na dôležitosť a význam učiteľa v procese vzdelávania.

Pri vzdelávanie si je potrebné uvedomiť, že samotný proces výučby sa uskutočňuje v určitom sociálnom prostredí, to znamená, že dochádza k určitým sociálnym kontaktom a výchovnému pôsobeniu medzi zúčastnenými stranami vzdelávacie procesu. Túto skutočnosť zohľadnila S. Kompoltová v definícii, ktorá rozširuje termín vzdelávania o dimenziu socializácie a výchovy, keď vzdelávanie charakterizuje „ako osvojenie si vedomostí o súvislostiach a zákonitostiach javov, nadobúdanie zručností a návykov.

Zo všeobecného vzdelávania by sme chceli zdôrazniť význam práve ekonomického vzdelávania, pretože každý z nás bez ohľadu na naše profesijné zamerania a dosiahnutý stupeň vzdelania sa každodenne v svojom bežnom živote stretáva s rôznymi ekonomickými pojmami, ktorým je dobre rozumieť.

Ekonomické vzdelanie môžeme chápať ako „ proces, ktorý umožňuje študentom získať sústavu poznatkov z ekonomických a im príbuzných vedných odborov a z hospodárskej praxe, rozumové a praktické zručnosti, prípadne niektoré návyky, pričom výsledkom takéhoto vzdelávania je ekonomické vzdelanie“[4], ktoré umožní absolventom tohto vzdelávania nadobudnúť odborné poznatky, resp. vedomosti, ktoré dokážu aplikovať do praxe a súčasne budú schopní analyzovať a vyhodnocovať hospodársky vývoj v širšom aj užšom kontexte.

Predpokladom tohto tvrdenia je skutočnosť, že ekonomické vzdelávanie nielen poskytuje širokú databázu vedomostí a poznatkov, ale sa orientuje aj na zdôrazňovanie a využívanie vzájomných vzťahov medzi príbuznými disciplínami(predmetmi)-medzipredmetových vzťahov, pomocou ktorých sa môže prispieť k zvyšovaniu kvality absolventa, ale aj kvality študijného odboru a v neposlednom rade aj vysokej školy, resp. univerzity.

Podľa slovníka na stránke ministerstva školstva SR sú medzipredmetové vzťahy definované: „Sú reakciou na tradičné delenie učiva do jednotlivých predmetov. Ich cieľom je prepojenie vedomostí viacerých predmetov do uceleného obrazu reality. Dôležitým faktorom je tu koordinácia výučby v príbuzných predmetoch a časové zosúladenie preberania učiva“[5].

Tieto vzťahy sú podmienené existenciou jednotlivých vyučovacích predmetov a môžeme ich chápať ako vzťahy medzi poznatkami jednotlivých vedných odborov tej istej vedy. Medzipredmetové vzťahy sa však nedotýkajú len obsahu vyučovacích predmetov, ale tiež aj metód vyučovania a samotného procesu učenia a časovej následnosti učiva. Spomínané väzby sa vo vyučovacom procese realizujú koordináciou učiva jednotlivých vyučovacích predmetov. Pri týchto vzťahoch je potrebné tiež poukázať aj na to, že nemusí dochádzať len k tomu, že predmety na seba nadväzujú, ale že dokonca v rámci nadväzujúcich predmetov niektoré rovnaké témy alebo javy sa v nich spracúvajú v rôznych súvislostiach, čo študentovi umožní získať všestrannejšie a ucelenejšie poznatky a vedomosti, ktoré mu umožnia vidieť nielen nadväznosť, ale aj súvislosti medzi vedomosťami a poznatkami získaných v jednotlivých predmetoch. Inak povedané ide o nadobúdanie vedomosti, zručnosti a návykov, ktoré podmieňujú alebo uľahčujú pochopenie a osvojenie učiva iného predmetu.

---

[3] Švec, Š. 2002. Základné pojmy v pedagogike a andragogike. In: Petlák, E. Všeobecná didaktika. Bratislava: IRIS, 2004, s. 35. ISBN 80-89018-64-5

[4] Orbánová, D. 2011. Didaktika podnikovej ekonomiky. Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, 2011, s. 23. ISBN 978-80-225-3137-5

[5] Dostupné na internete: < http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=2843>, [cit. 2011-05-07]. [online].

Pri medzipredmetových vzťahoch môže existovať aj to, že vedomosti z jedného vyučovacieho predmetu sú potrebné pre pochopenie a osvojenie učiva druhého predmetu alebo vedomosti z jednotlivých vyučovacích predmetov sa vzájomne ovplyvňujú tak, že poznatky vo všetkých koordinujúcich predmetoch sa vzájomne spájajú a integrujú, čo umožňuje vystihnutie javu v širších súvislostiach a do väčšej hĺbky. Z toho vyplýva, že vedomosti dokážeme aplikovať v praxi v širšom priestore.

Takéto uplatňovanie vedomostí z jedného predmetu do predmetov ďalších je javom, ktorý sa prejavuje vo vyššej vzdelanostnej úrovni, to jest dochádza k nemu vo vysokoškolskom vzdelávaní. Pri týchto vzťahoch je veľmi dôležité, aby súvislosti a väzby, resp. vzťahy medzi obsahom jednotlivých predmetov ekonomického zamerania sa spájali s praktickou stránkou. Schopnosť využiť takéto vznikajúce vzťahy medzi predmetmi, ktoré sú súčasťou určitej vednej disciplíny závisia od schopnosti študentov, ale aj samotných pedagógov.

Takže kvalita a úroveň vysokoškolské procesu vzdelávania je závislá od odbornej a didaktickej úrovne príslušného učiteľa. Vysokoškolskí učitelia by mali splniť požiadavky vysokej odbornosti v príslušnom odbore, ale okrem toho by mali disponovať aspoň základnými poznatkami zo všeobecnej, vývinovej, sociálnej ale najmä pedagogickej psychológie, žiaducimi vlastnosťami osobnosti (kladné charakterové, morálne a vôľové vlastnosti) a vysokým stupňom komunikatívnosti[6]. Z toho vyplýva, že vysokoškolskí pedagógovia sa nebudú výlučne zamierovať len na svoj vedný obor, ale že budú mať aj širší spoločensko-kultúrny rozhľad a vysoký stupeň inteligencie. To vytvára základný predpoklad, že vysokoškolskí učitelia dokážu využívať medzipredmetové vzťahy vhodným spôsobom a tak dokážu proces vzdelávania spraviť pútavejším a zaujímavejším.

Využívanie týchto vzťahov je podľa nášho názoru základom pri úspešnej výučbe ekonomických predmetov, ktoré obsahovo nadväzujú a bližšie špecifikujú problematiku prezentovanú v iných predmetoch. Preto predmety na seba nadväzujúce majú budovať priamo na poznatkoch, ktoré boli ozrejmené a vysvetlené v základných predmetoch. Zároveň danú problematiku vysvetľovať v širšom kontexte z iných uhlov pohľadu, ktoré sú podmienené inými súvislosťami a príčinami. Z toho vyplýva, že medzipredmetové vzťahy vytvárajú širšie logické súvislosti, nielen príčinné vzťahy, ale i rozvoj myslenia, motivácie, zvyšujú úroveň a účinnosť vyučovacieho procesu, vedú k zvýšeniu efektívnosti ekonomického vzdelávania a zvýšeniu jeho atraktívnosti.

Zmyslom medzipredmetových vzťahov je dosiahnuť, aby sa vedomosti študentov spájali do uceleného obrazu a snažili sa myslieť v súvislostiach, aplikovať predošlé vedomosti a poznatky z viacerých predmetov do novopreberaného učiva a tiež pri praktickej činnosti.

ANALÝZA OBSAHU PREDMETU „PODNIKOVÉ HOSPODÁRSTVO PRE MANAŽÉROV“ A SKÚMANIE MEDZIPREDMETOVÝCH VZŤAHOV

Účelom tejto podrobnej analýzy je identifikovanie medzipredmetových vzťahov v jednotlivých časovo rozvrhnutých bodoch obsahu premetu vo vzťahu k obsahovo nadväzujúcim predmetom vyučovaných vo vyšších ročníkoch vysokoškolského štúdia v rámci rôznych študijných programov.

Kľúčový predmet „Podnikové hospodárstvo pre manažérov“

Predmet „Podnikové hospodárstvo pre manažérov“ je zameraný na potreby hospodárskej praxe. Obsahuje detailný pohľad na podnik, jeho zložky, procesy a hodnotové nástroje. Zaoberá sa základnými otázkami činnosti podnikov a vyhodnocovania procesov v podnikoch prostredníctvom hodnotových nástrojov. Analyzuje sa transformačný proces

[6] Šlosár, R. 1999. Pedagogické vzdelávanie učiteľov na vysokej škole. Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, 1999, s. 22. ISBN 80-225-1070-X

podniku, jeho prvky, fázy a sféry, ktoré sú následne aplikované na podmienky podnikovej praxe. Pozornosť je venovaná aj problematike nákladov, ich sledovaniu a meraniu ich efektívnosti v podniku. Ďalšie kapitoly sa zaoberajú hlavnými podnikovými činnosťami a to zásobovaním, výrobou a odbytom.

Predmet sa okrem toho zaoberá aj problematikou stanovenia cien výrobkov, východiská, ktoré sa zohľadňujú pri jej určovaní a jej implementácia v podniku. Vzhľadom na požiadavku praxe, je súčasťou obsahu tohto predmetu aj kapitola o ohodnocovaní podnikov prostredníctvom jednotlivých metód využívaných v znaleckej činnosti. V obsahovej stránke môžeme nájsť aj priestor venovaný finančnému hospodáreniu podnikov ako nevyhnutnej stránke podnikového transformačného procesu, ktorá zabezpečuje pohyb tovarov medzi výrobcami a zákazníkmi a s tým súvisiaci spätný tok peňazí ako aj všetky ostatné toky existujúce medzi podnikom a jeho okolím.

Súvisiaci predmet „Podnikové financie“

Predmet „Podnikové financie**“** predstavuje sumarizáciu mnohých domácich i zahraničných poznatkov a praktických skúsenosti, pričom bokom nezostáva ani formulovanie predpokladaných smerov ich vývoja.

Cieľom predmetu je poskytnúť študentom súbor odborných informácii, na základe ktorých sa môžu samostatne orientovať v problematike finančného hospodárenia podnikov. Hlavnou obsahovou náplňou tohto predmetu sú všeobecné princípy finančného riadenia a rozhodovania podniku, potreba kapitálu a jeho štruktúry, spôsoby získavania kapitálu z finančných zdrojov, alokácia kapitálu do dlhodobého a obežného majetku, financovanie obežného majetku, finančné investície podniku, finančné otázky združovania podnikov, finančné vzťahy podniku k zahraničiu a faktory, ktoré ich ovplyvňujú.

Súčasťou obsahovej náplne sú aj oblasti ako stanovovanie hodnoty podniku, finančná analýza a hodnotenie výkonnosti podniku a jeho finančné plánovanie, otázky krízového riadenia, zániku, konsolidácie, sanácie, reštrukturalizácie a priestor sa venuje aj samotnej likvidácie podniku.

Súvisiaci predmet „Účtovníctvo“

Predmet poskytuje v ucelenej forme spracovanú problematiku finančného účtovníctva podnikateľských subjektov, ktorá rešpektuje platnú národnú právnu úpravu a súčasne poukazuje na nadnárodnú úpravu účtovníctva.

Cieľom predmetu je, poskytnúť všeobecný prehľad o základnej kategórii tohto predmetu akým je majetok podniku. V tejto súvislostí obsah predmetu venuje dostatočný priestor problematike oceňovania majetku, oceňovacím veličinám a jeho princípom, triedeniu majetku, evidovaniu, zaraďovaniu majetku do užívania, zobrazeniu jeho kolobehu, pričom sa pozornosť sústreďuje hlavne na spôsob účtovania rôznych foriem majetku, ktoré sa v podniku pri jeho činnosti vyžívajú.

Súčasťou obsahovej náplne sú aj informácie o výkazoch podniku, o hospodárskych operáciách vplývajúcich na súvahu, o zmenách súvahových stavov, o sústave účtov v podvojnom účtovníctve, o vzniku nákladov a výnosov, o zisťovaní výsledku hospodárenia a samozrejme o podrobnom účtovaní konkrétnych foriem majetku, záväzkov a následnom uzatváraní súvahových a výsledkových účtov. Ďalej sa pozornosť upriamuje aj na problematiku dokumentácie účtovných prípadov, syntetickej a analytickej evidencii. V predmete je vymedzený priestor aj pre zaoberanie sa nástrojmi vnútorného kontrolného systému účtovníctva, účtovnou uzávierkou a účtovnou závierkou a samozrejme obsahová náplň predmetu spracováva aj problematiku overovania a zverejňovania údajov z účtovnej závierky.

Súvisiaci predmet „Nákladový controlling“

Obsahová štruktúra tohto predmetu sa zaoberá teoretickým vymedzením controllingu, nákladmi, ich vznikom a klasifikáciou, plánovaním nákladov a základnými ukazovateľmi hodnotenia úrovne nákladov, zakladanými atribútmi kalkulácií nákladov, druhmi kalkulácii nákladov, metódami kalkulovania nákladov, kalkuláciami variabilných nákladov, kalkuláciami nákladov podľa čiastkových činnosti, rozdielovými metódami kalkulovania nákladov a kalkuláciami cieľových nákladov. Okrem týchto kľúčových tém sa predmet samozrejme snaží v dostatočnej miere rozoberať problematiku rozpočtovníctva a v tejto súvislosti sú rozpracované v rozumnej miere aj oblasti akými sú rôzne druhy a formy rozpočtov, metódy rozpočtovania a zobrazenie nákladov v nákladovom controllingu, oceňovanie výkonov podniku a v neposlednom rade sa vymedzuje priestor aj pre nákladový controlling.

Cieľom tohto predmetu je rozšíriť teoretické a praktické poznatky z oblasti controllingu, na základe ktorých je možné prakticky zvládnuť zostavenie rôznych druhov rozpočtov a uskutočnenie praktických výpočtov jednotkových nákladov pomocou rôznych kalkulačných metód.

MEDZIPREDMETOVÉ VZŤAHY VYPLÝVAJÚCE Z OBSAHU SKÚMANÝCH PREDMETOV

V tejto časti príspevku podrobne analyzujeme tematický obsah jednotlivých prednášok predmetu „Podnikové hospodárstvo pre manažérov“ a v nadväznosti na to sa pokúšame identifikovať spojitosť s inými predmetmi (v našej práci sú to súvisiace premety) a popísať objavené, resp. existujúce medzipredmetové vzťahy. Pri skúmaní vzťahov medzi jednotlivými predmetmi vychádzame zo sylabov súvisiacich premetov.

Prednáška č. 1	**Podnikový transformačný proces podniku. Produkčné faktory podniku**
Obsah prednášky	Prvky, fázy a sféry transformačného procesu, ich naturálna a hodnotová podoba. Väzby medzi primárnymi a podpornými činnosťami.
Prednáška č. 2	**Produkčné faktory podniku**
Obsah prednášky	Klasifikácia a charakteristika podnikových produkčných faktorov. Kombinácia podnikových produkčných faktorov.

Obsah prvej a druhej prednášky je zameraný na objasnenie a podrobné popísanie celého transformačného procesu podniku a všetkých súvisiacich činností, prostredníctvom ktorých sa tento proces zabezpečuje. Súvislosť tejto rozpracovanej problematiky je viditeľná s predmetom „Účtovníctvo“, ktorý má za úlohu v rámci svojho obsahu konkrétne v letnom semestri štúdia oboznámiť študentov so spôsobom účtovania jednotlivých produkčných faktorov na sklade. V prípade vstupu zásob do transformačného procesu „Účtovníctvo“ poukazuje na spôsoby vyskladnenia zásob zo skladu a na samotné účtovanie výstupov v podobe výrobkov alebo služieb. Ďalej rozoberá problematiku zachytávania, oceňovania, inventarizácie výrobkov na sklade a samozrejme sa venuje aj vyskladneniu výrobkov pri ich predaji. V nadväznosti na samotný predaj výrobkov alebo poskytovaných služieb odberateľom sa zmieňovaný predmet zaoberá aj evidenciou, účtovaním, oceňovaním a inventarizáciou peňažných prostriedkov, ktoré pri predaji výrobkov alebo služieb podnik eviduje na svojich účtoch.

Prednáška č. 3	**Pracovná sila podniku ako produkčný faktor - 1. časť**
Obsah prednášky	Výber pracovníkov, tvorba optimálnych pracovných podmienok. Metódy stanovenia potreby pracovníkov.
Prednáška č.4	**Pracovná sila podniku – 2. časť**
Obsah prednášky	Podnikové sociálne služby, odmeňovanie pracovníkov, podstata a formy mzdy. Hodnotenie pracovníkova ich výkonov. Produktivita.

Tretia a štvrtá prednáška podrobnejšie rozoberá tému pracovnej sily ako produkčného faktora. Konkrétne sa objasňuje proces výberu pracovníkov – čo všetko prechádza samotnému prijatiu zamestnanca do pracovného pomeru. Túto problematiku, ale trochu z iného uhla rozpracováva aj predmet „Účtovníctvo“, ktorý všetky vzťahy so zamestnancom a s jeho odmeňovaním rieši v širšom zábere v zúčtovacích vzťahov podniku vo väzbe na sociálne a zdravotné poistenie, na vzťahy s finančnými inštitúciami a to všetko poukazuje vo forme účtovania na rôznych prislúchajúcich účtoch.

Prednáška č. 5	**Majetok podniku. Neobežný majetok podniku**
Obsah prednášky	Podstata a klasifikácia majetku podniku. Dlhodobý hmotný, nehmotný a finančný majetok, jeho oceňovanie, opotrebenie, odpisovanie. Využívanie neobežného majetku podniku

Piata prednáška podrobne rozpracováva tému majetku podniku. Objasňuje pojem majetok podniku, poukazuje na jeho členenie. Popisuje kde a v akej štruktúre môže byť majetok usporiadaný v súvahe na strane aktív. Z hľadiska finančného krytia majetku sa zisťuje kde a do akých zložiek majetku sú finančné prostriedky vložené a odkiaľ, z akých zdrojov kapitál pochádza, ktorý jednotlivé zložky majetku na strane pasív kryje. Prednáška v spojitosti s majetkom objasňuje ďalej aj kategórie akými sú opotrebenie a odpisovanie, ktoré vyplývajú z používania majetku v transformačnom procese pri dosahovaní svojich cieľov a zámerov.

Väzby a ďalšie podrobnejšie rozpracovanie témy majetku a jeho finančného krytia môžeme pozorovať v súvisiacom predmete „Podnikové financie“. Tento predmet rozoberá túto problematiku v širšom a nadväzujúcom kontexte. Poznatky získané z „kľúčového predmetu“ rozširuje, pričom pri problematike majetku vyzdvihuje a zdôrazňuje potrebu optimálnej majetkovej a finančnej štruktúry, ktorá predstavuje nevyhnutný predpoklad ďalšieho napredovania podniku. Túto tému „súvisiaci predmet“ rozširuje aj o problematiku získavania kapitálu z rôznych zdrojov a jeho efektívne alokovanie do rôznych foriem majetku podniku, s cieľom čo najlepšieho využitia získaných finančných prostriedkov . Oblasť majetok podniku je rozpracovaná aj v obsahovej skladbe premetu „ Účtovníctvo“. Ten túto oblasť rozoberá z hľadiska účtovného zobrazenia, pričom poukazuje nielen na výklad pojmu majetku, jeho charakteristiku a členenie, ale aj na spôsob účtovania, oceňovania, obstarávania majetku, jeho odpisovanie, vyraďovanie a inventarizáciu, pričom všetko vykazuje v súvislosti s výsledkom hospodárenia.

Prednáška č. 6	**Obežný majetok podniku**
Obsah prednášky	Podstata, klasifikácia a kolobeh obežného majetku. Hmotný a nehmotný obežný majetok. Zásoby, ich druhy. Normovanie hmotného obežného majetku. Pohľadávky. Cenné papiere. Peniaze a ceniny. Oceňovanie obežného majetku. Využívanie obežného majetku.

Šiesta prednáška sa podrobné zaoberá obežným majetkom podniku. Vymedzuje význam a podstatu základných pojmov súvisiacich s touto témou, vysvetľuje základnú charakteristiku, špecifiká obežného majetku, ktorý vstupuje do transformačného procesu. Zároveň sa rozpracováva štruktúra , resp. zloženie tohto majetku. Ďalej sa rozoberajú spôsoby oceňovania a využívania obežného majetku v transformačnom procese podniku.

Medzipredmetové vzťahy môžeme vidieť v súvisiacich predmetoch „Účtovníctvo a Podnikové financie“. Prvý menovaný predmet túto tému spracováva z hľadiska oceňovania, evidencie tohto majetku v jednotlivých výkazoch, všetko to spolu zachytáva vo forme účtovných súvzťažností a zobrazuje kolobeh majetku podniku v samotnom účtovníctve. Podnikové financie avšak svojimi poznatkami na túto oblasť nadväzujú a následne ju rozvíjajú a rozširujú o informácie v širšom kontexte. Tému majetok obohacujú o problematiku

jeho financovania, zaoberajú sa konkrétnejšie manažmentom pohľadávok a pohotových peňažných prostriedkov a svoju pozornosť sústreďujú aj na peňažný cyklus, ktorý je pri obežnom majetku dôležitý.

Prednáška č. 7	**Náklady podniku - 1. časť**
Obsah prednášky	Podstata a vznik nákladov. Náklady a výdavky. Časové rozlíšenie nákladov. Manažérske chápanie nákladov. Klasifikácia nákladov na vstupe a v priebehu transformačného procesu.
Prednáška č.8	**Náklady podniku – 2. časť**
Obsah prednášky	Klasifikácia nákladov na výstupe transformačného procesu. Klasifikácia nákladov v závislosti od zmeny objemu výkonov. Ukazovatele hodnotenia nákladov.

Obsahom oboch prednášok sú náklady podniku, ktoré majú svoje nenahraditeľné miesto v systéme riadenia a rozhodovania. Vymedzuje sa podstata a vznik nákladov, poukazuje sa na vecný a časový nesúlad medzi nákladmi a výdavkami. K nákladovým položkám sa pristupuje z hľadiska manažérskeho, pričom sa jednotlivé náklady začleňujú do rôznych skupín podľa jednotlivých fáz transformačného procesu. Klasifikáciu nákladov sa poukazuje na vzťah a dôležitosť pri plánovaní, evidencii a ekonomickom rozbore nákladov. S rozborom úzko súvisí aj hodnotenie nákladov z hľadiska ich úrovne a efektívnosti prostredníctvom rôznych ukazovateľov.

Jasnú súvislosť a podrobnejšie skúmanie tejto problematiky môžeme vidieť v predmete „Nákladový controlling“, ktorý poznatky z „kľúčového predmetu“ nielen rozširuje, ale aj rozpracováva v širších súvislostiach s ohľadom na efektívne riadenie výšky nákladov v podniku. Zároveň sa na kategóriu nákladov pozerá z hľadiska účelnosti a účelovosti a hodnotí náklady pomocou rôznych ukazovateľov, zaoberá sa plánovaním nákladov a vyčísľovaním nákladov prostredníctvom rôznych metód a druhov kalkulovania. Okrem toho sa „Nákladový controlling“ venuje nákladom aj z hľadiska účtovníctva. Ďalšie existujúce väzby môžeme badať v predmete „Účtovníctvo“, ktorý popri charakteristike a členeniu nákladov svoju pozornosť sústreďuje hlavne na samotné účtovanie nákladov v nadväznosti na vykazovanie výsledku hospodárenia.

Prednáška č. 9	**Zásobovanie podniku**
Obsah prednášky	Podstata a úlohy zásobovania. Zásobovacia stratégia. Výber dodávateľov. Určovanie potreby materiálu. Objednávanie materiálu. Preprava a príjem materiálu a skladovanie zásob.

Premetom deviatej prednášky je oblasť zásobovania podniku, resp. jeho transformačného procesu. Konkrétne sa pozornosť v prednáške sústreďuje na podstatu a úlohy zásobovania, skúmajú sa rôzne spôsoby zásobovania a z nich vyplývajúce výhody a nevýhody. So zásobovaním nevyhnutne súvisí aj marketing, plánovanie rôznych druhov materiálových zásob, výber dodávateľov, stanovenie optimálnej výšky dodávky, preprava a príjem materiálu na sklad. To všetko pri neustálom zohľadňovaní výšky nákladov, ktoré s tým súvisia a v konečnom dôsledku ovplyvňujú hospodársky výsledkov.

Spojitosť tejto témy môžeme vidieť aj v „Podnikových financiách“ konkrétne v manažmente zásob, o ktorej sa predmet zmieňuje len čiastkovo, resp. ponúka obdobné informácie ako v kľúčovom predmete. Hlavnú väzbu môžeme spozorovať hlavne v predmete „Účtovníctvo“, ktorý túto problematiku podrobne spracováva z hľadiska charakteristiky, evidencie a účtovania zásob a dostatočný priestor venuje aj oceňovaniu a inventarizácii zásob.

Prednáška č. 10	Produkčná činnosť podniku
Obsah prednášky	Podstata a vzťahy výroby v podniku. Členenie výrobného procesu. Výrobný program a plán výroby. Výrobná kapacita a jej meranie. Inovácie, podstata, druhy a význam.

Obsah desiatej prednášky vytvára priestor na vymedzenie základných pojmov ako výrobný program, výrobok a jeho tvorba, plán výroby a v neposlednom rade sa definuje samotná výrobná kapacita. V značnej miere sa v prednáške vyzdvihuje hlavne podstata a vzťah výroby v podniku, keďže práve výrobná činnosť v rozhodujúcej miere ovplyvňuje fungovanie podniku, jeho postavenie a konkurenčnú schopnosť jeho výrobkov. Prednáška zároveň poukazuje aj na členenie výrobného procesu, ktorého funkciou je tvorba úžitkových hodnôt a v nadväznosti na to rozoberá aj jeho zákonitosti. V závere prednášky sa rozoberá opodstatnenosť a význam jednotlivých inovácií vo výrobnej činnosti. Poznatky z tejto témy sú rozoberané v „Účtovníctve“, kde určitá časť informácií sa spracováva vo forme účtovných vzťahov.

Prednáška č. 11	Predaj v podniku
Obsah prednášky	Marketingový výskum a plánovanie. Podstata a úlohy odbytu. Nástroje odbytovej politiky. Kontraktačná politika podniku. Distribučnú politika. Ceny, podstata a význam. Cenová stratégia. Tvorba cien.

Informácie jedenástej prednášky sú z oblasti odbytu, kde sa konkrétne definuje jeho podstata a úlohy, poukazuje sa na opodstatnenosť marketingového výskumu a plánovania v odbyte a v podrobnejšej podobe sa rozoberajú hlavné nástroje odbytovej politiky. Priestor je venovaný aj samotnej tvorbe cien a jej rôznym prístupom, ktoré sa uplatňujú pri realizácii výrobkov alebo služieb na trhu. Paralelu tejto témy môžeme vidieť v predmete „Účtovníctvo“, kde sa táto téma rozoberá z iného aspektu. Konkrétne sa definuje pojem výnos, ktorý predstavuje výsledný efekt pri realizácii výroby podniku na trhu a poukazuje sa na vznikajúce vzťahy pri predaji, ktoré sa zachytávajú vo forme účtovných vzťahov.

Prednáška č. 12	Finančné hospodárstvo podniku
Obsah prednášky	Výnosy podniku. Vzťah medzi výnosmi, nákladmi a výsledkom hospodárenia. Tržby podniku ako najdôležitejšia zložka výnosov. Zisk (strata) v úlohe výsledku hospodárenia podniku. Funkcie zisku. Výkaz ziskov a strát podniku. Rentabilita podniku Cash flow.

Predmetom dvanástej prednášky je finančné hospodárstvo podniku, t. j. podnikové financie, ktoré zobrazujú pohyby finančných prostriedkov, kapitálu i finančných zdrojov. V súvislosti s charakteristikou financií podniku sa zdôrazňujú pojmy ako výnosy, náklady a výsledok hospodárenie, ktoré patria k najdôležitejším charakteristikám hospodárenia každého podniku. Samozrejme sa poukazuje aj na vzťah medzi výnosmi a nákladmi, výsledkom čoho je výsledok hospodárenia (zisk alebo strata). Práve pri zisku sa poukazuje na jeho význam a jeho funkcie. Okrem týchto kategórii sa obsah prednášky zaoberá aj peňažnými tokmi, ktoré v podniku prebiehajú, finančným plánovaním, vysvetľuje pojmy financovanie, investovanie a priestor venuje aj základným prepočtom finančného hospodárstva.

Väzby na tieto poznatky môžeme spozorovať v predmete „Účtovníctvo“, ale aj v predmete „Podnikové financie. Konkrétne „Účtovníctvo“ poznatky „kľúčového predmetu“ využíva k tomu, aby na základe nich presne pre svoje potreby vymedzil podstavu, význam výsledku hospodárenia a poukázal aj na spôsoby jeho výpočtu. Hlavný dôraz však kladie na samotné účtovanie výsledku hospodárenia a jeho vykazovanie. Ďalší predmet „Podnikové financie“ skôr na poznatkoch „kľúčového predmetu“ stavia a v širšom rozsahu rozpracováva

problematiku podnikových financií, financovania, alokácie a dostatočný priestor venuje aj finančnému plánovaniu podniku.

Prednáška č. 13	**Ohodnocovanie podniku**
Obsah prednášky	Podnik ako tovar. Podstata hodnoty podniku. Postup a metódy ohodnocovania podniku.

Obsah trinástej prednášky sa venuje ohodnocovaniu podniku, kde sa vymedzujú pojmy ako cena, hodnota, stanovuje sa postup ohodnocovania podniku a poukazuje sa na rôzne metódy, ktoré sa používajú pri ohodnocovaní podniku. Tieto základné poznatky ohodnocovania predstavujú v súvisiacom predmete „Podnikové financie“ základ, na ktorom sa táto téma ďalej spracováva do väčšej hĺbky. Určuje sa kedy je potrebné stanovovať hodnotu podniku, definujú sa základné informačné vstupy pre ohodnocovanie a rozpracovávajú sa v podrobnejšej forme jednotlivé metódy ohodnocovania.

NÁVRHY NA ZDÔRAZNENIE MEDZIPREDMETOVÝCH VZŤAHOV VO VÝCHOVNO-VZDELÁVACOM PROCESE NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Z vykonanej analýzy predmetu „Podnikové hospodárstvo pre manažérov“ sme objavili viaceré medzipredmetové vzťahy, ktoré sa dali očakávať. Táto skutočnosť vypláva z toho, že kľúčový predmet v podstate poskytuje študentom základné poznatky a vedomosti , ktoré sa v nadväzujúcich predmetoch rozširujú alebo predstavujú základ, z ktorého sa vychádza pri prezentovaní ďalších poznatkov a informácií na vyššej a hlbšej úrovni. Takto vytvárané väzby medzi predmetmi zároveň predstavujú nevyhnutný predpoklad, aby študent, resp. absolvent dokázal správne pochopiť a vnímať vznikajúce, resp. existujúce javy a skutočnosti jednak v teórii a praxi a videl medzi nimi súvislosti, prípadne si vedel odôvodniť ich možné dopady na ekonomiku, resp. hospodárstvo krajiny.

Podľa nášho názoru by sme sa pri snahe o optimálny, racionálny a efektívny výchovno-vzdelávací proces, ktorý by mal spĺňal stanové ciele, mali klásť väčší dôraz na uplatňovanie a využívanie medzipredmetových vzťahov, bez ktorých získané poznatky z rôznych na seba nadväzujúcich predmetov sú bez spojitostí a súvislostí roztrieštené a strácajú na svojej hodnote.

Pri realizácie praktickej výučby je potrebné si uvedomiť, že medzi jednotlivými témami rozdelených do jednotlivých predmetov sú tesné väzby. Poznatky z vedných odborov alebo praktickej činnosti sa v predmete integrujú, ale musíme si uvedomiť funkčnú spojitosť a časovú nadväznosť poznatkov a informácii i v iných predmetoch, aby sme umožnili študentom spoznať štruktúru vedomostí, ktoré môžu štúdiom nadobudnúť na tom ktorom študijnom odbore. Aby výsledky vyučovacieho procesu boli efektívne, je dôležité dôsledné uplatňovanie medzipredmetových vzťahov, čím sa zvýši nielen efektívnosť vyučovacieho procesu, ale i jeho samotná úroveň, resp. kvalita. Tým sa vytvorí predpoklad pre komplexnejšie a účinnejšie zvládnutie a pochopenie konkrétneho obsahu danej témy, pričom pri poukázaní na znalosti z iného predmetu študenti dosiahnu ucelený obraz o danej problematike.

Samozrejme je potrebné zo strany vysokoškolských pedagógov, aby medzi jednotlivými vyučovacími predmetmi existujúce vzťahy nielen odhalili, resp. videli, ale sa pokúsili ich skoordinovať v sylaboch a informačných listoch predmetov na úrovni tematických celkov alebo jednotlivých tém. Týmto spôsob môžeme využívať učivo prebraného skôr a následne v iných predmetoch zdôrazňovať problematiku, ktorá na ne buď nadväzuje alebo sa rozširuje v iných súvislostiach alebo vzťahov. Popritom na základe medzipredmetových vzťahov sa snažiť poukázať aj na dôležitosť a význam prebranej problematiky v iných neskorších nadstavbových predmetoch. Týmto spôsobom môžeme

docieliť, že študentom ukážeme súvislosť preberaného javu a jeho použitie v novom, resp. inom kontexte.

Okrem toho je veľmi dôležité, aby pri predmetoch, kde existujú medzipredmetové vzťahy vysokoškolskí učitelia navzájom spolupracovali. Takouto spoluprácou môžu zjednotiť vyučovací, resp. pedagogický prístup k jednotlivým preberaným témam, čím sa môžu vytvoriť podmienky k aktivizácii študentov a k ich všestrannému zaujatiu danou problematikou. V praxi by takáto spolupráca mohla vyzerať, že pri každej preberanej problematike sa zároveň poukáže na ďalšie predmety, kde sa študenti s touto problematikou môžu postretnúť, pričom sa poukáže buď na nadstavbu alebo rozšírenie poznatkov preberaných práve na tej ktorej prednáške alebo cvičení. Samozrejme aj s uvádzaním odkazov na literárne pramene s danou problematikou. Okrem toho takéto väzby sa vo väčšej miere zapracujú aj do sylabov predmetov, medzi ktorými existujú medzipredmetové vzťahy. Tým sa zvýši aj informačná hodnota sylabu a jasné poukázanie na súvislosti medzi predmetmi môže byť motiváciou študentov sa tou ktorou problematikou zaoberať v širšom a hlbšom kontexte a väčším zanietením.

Na druhej strane vytvorenie takýchto prepojených sylabov vytvára väčšie nároky na vysokoškolských učiteľov, aby mali dostatočný rozhľad o obsahu súvisiacich predmetov a zároveň si uvedomovali vzájomné vzťahy a súvislosti pri tej ktorej problematike preberanej v danom časovom úseku semestra. Z toho vyplýva, že sa vyžaduje, aby vysokoškolskí pedagógovia mali dostatočne široký prehľad o obsahovej náplni jednotlivých predmetov, z čoho následne môžu ťažiť pri vedení prednášky, seminára alebo cvičenia. Napríklad tak, že preberanú tému dokážu obohatiť, resp. spestriť o informácie a vedomosti, ktoré síce nebudú priamo v obsahovej náplni prednášky, seminára alebo cvičenia, ale danú tému tak spravia zaujímavejšou a môžu viac študentov pritiahnuť do konkrétnej problematiky.

ZÁVER

Vysokoškolské vzdelávanie bez ohľadu na odborné zameranie pozostáva zo štúdia rôznych predmetov, ktorých absolvovaním sa rozvíjajú tvorivé schopnosti študentov, ich logické myslenie, samostatné poznávanie a pripravujú ich na riešenie rôznych situácií v oblasti vedeckého alebo pracovného pôsobenia a pri ich odbornom raste. Aby sme mohli takýto výsledok vo vyučovacom procese na vysokej škole u študentov dosiahnuť, je potrebné, aby vysokoškolský učitelia okrem využívania rôznych vyučovacích metód a vyučovacích zásad sa snažili vo vhodnej miere uplatňovať existujúce medzipredmetové vzťahy, aby vedomosti a zručnosti, ktoré študenti nadobúdajú štúdiom predmetov boli komplexné. Preto je potrebné prekonať izolovanosť jednotlivých predmetov, aby študenti necítili rozdiel alebo rozhranie medzi poznatkami, ktoré získali o tej istej problematike v rôznych predmetoch. Týmto spôsobom využívaním medzipredmetových vzťahov môžeme prispieť k naplneniu cieľa výchovno-vzdelávacieho procesu a k jeho efektívnejšiemu priebehu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Kompoltová, S. 2009. *Pedagogika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009, s. 15. ISBN 978-80-225-2805-4
2. Orbánová, D. 2011. *Didaktika podnikovej ekonomiky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, 2011, s. 23. ISBN 978-80-225-3137-5
3. Petlák, E. 2004. *Všeobecná didaktika*. Bratislava: IRIS, 2004, s. 35. ISBN 80-89018-64-5
4. Šlosár, R. 1999. *Pedagogické vzdelávanie učiteľov na vysokej škole*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, 1999, s. 22. ISBN 80-225-1070-X
5. Švec, Š. 2002. *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*. In: Petlák, E. Všeobecná didaktika. Bratislava: IRIS, 2004, s. 35. ISBN 80-89018-64-5
6. Dostupné na internete: < http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=2843>, [cit. 2011-05-07]. [online].

MANAŽMENT PROCESOV SÚVISIACICH S PREVÁDZKOU A SPRÁVOU HMOTNÉHO MAJETKU PODNIKU

MANAGEMENT OF PROCESS ASSOCIATED WITH OPERATION AND TANGIBLE PROPERTY ADMINISTRATION IN CORPORATION

Magdaléna Kubranová[1]
Filip Kubran[2]

KEY WORDS
tangible property, core business, ancillary suits, facility management, euronorm 15221

JEL Klasifikácia M11, M13

ABSTRACT

The transformation process of corporation is the complex of proceeding and their result is inputs to outputs conversion in corporation. The aim of transformation process is profit maximization and its sign is economic efficiency. In every corporation there have been two types of process. Is concerned primary proceeding so-called „core business". The ancillary suits are generated seeing that principal activity of a business was effective. Facility management is an interdisciplinary field primarily devoted to the maintenance and care of commercial or institutional buildings, such as hospitals, hotels, office complexes, arenas, schools or convention centers. According to the International Facility Management Association (IFMA), it is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, processes and technology. The European facility management association uses the EN15221 definition.

ÚVOD

Podnik pri realizácii svojich podnikových cieľov uskutočňuje množstvo činností, ktoré sú vo vzájomnej interakcii. Ich cieľom je aby vstupy, ktoré vchádzajú do podniku a sú nevyhnutné pre uskutočnenie podnikového výkonu sa zmenili na trhom žiadané výstupy v podobe realizovanej produkcie alebo služby. Podnikový transformačný proces sleduje základné poslanie a to premenu a zhodnotenie vstupov na trhom žiadané výstupy, ale aj celkové zvýšenie kvality, účelnosti a hospodárnosti reprodukčného procesu podniku. Primárne podnikové činnosti zabezpečujú hlavné výkonovo-hospodárske funkcie podniku ako je zásobovanie, výroba a odbyt. Podporné resp. prierezové činnosti súvisia s personalistikou, financovaním, investovaním, vývojom a výskumom a všeobecnou administratívou. Medzi týmito činnosťami existuje množstvo väzieb hodnotového hmotného a informačného charakteru. Podobné väzby existujú aj medzi rôznymi podnikovými systémami, pričom ich poznanie je jednou z hlavných podmienok efektívneho fungovania transformačného procesu podniku. Nato aby boli podporné činnosti schopné zabezpečovať kvalitnú podporu pre hlavné

[1] Ing. Magdaléna Kubranová, PhD. odborný asistent Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, tel. 02/672955659, e-mail: kubranova@euba.sk
[2] Ing. Filip Kubran, interný doktorand Ústavu manažmentu Slovenskej technickej univerzity v Bratislave, Vazovova 5, Bratislava, e-mail: filip.kubran@gmail.com

procesy, dokázali rýchlo a spoľahlivo reagovať na ich potreby a prebiehali efektívne je potrebné ich optimalizovať a riadiť. Prístupom, pomocou ktorého môže organizácia tento cieľ naplniť je facility management. V širšom význame ide o metodiku, integrácie procesov v rámci organizácie na zabezpečenie a rozvoj dohodnutých služieb, ktoré podporujú a zvyšujú efektivitu vlastných základných činností organizácie. Činnosti súvisiace s prevádzkou a správou hmotného majetku podniku často krát v hodnotovom reťazci organizácie spadajú do portfólia podporných procesov. V prípade, ak sú dané podporné procesy riadené v rámci prístupu vzájomnej integrácie a ich cieľom je zabezpečovanie efektívneho fungovania hlavnej činnosti podniku, môžeme hovoriť o facility managemente.

VYMEDZENIE FACILITY MANAGEMENTU

Facility management je multidisiplinárna metóda, ktorá tvorí manažérsky systém prevádzkovania a riadenia rôznorodých činností a služieb podporujúcich a posilňujúcich vyššiu efektívnosť základnej činnosti ekonomického subjektu (spoločnosť, organizácia, podnik). Zjednodušene sa dá povedať, že jeho cieľom je poskytovať relevantné, nákladovo efektívne služby pre podporu primárnej činnosti podnikateľského subjektu. Znalosť a prístup k facility managementu ako aj jeho chápanie z hľadiska vymedzenia jeho funkčných oblastí je veľmi rôznorodé naprieč jednotlivými odvetviami ako aj naprieč jednotlivými krajinami. Dôvodom sú isté historické a kultúrne pomery ako je napríklad rôznorodosť oblastných kultúr, jazyka, legislatívy a štruktúry trhu v rámci jednotlivých krajín. Mnohokrát sa v laickej, ale aj odbornej verejnosti stretávame s definíciami, spájajúcimi pojem facility management s budovami, ich zariadením a synonymizujúcimi ho s ich správou a prevádzkou. Budova a jej zariadenie je často hmotným majetkom podniku s jeho najvyššou hodnotou. Efektívne riadenie jej prevádzky a správy počas celého životného cyklu dokáže generovať dlhšiu technickú aj ekonomickú životnosť danej stavby a taktiež zvýšiť jej trhovú hodnotu. Facility management je však z hľadiska vymedzenia svojich funkcií a činností prezentovaný v rámci súboru európskych noriem facility managementu EN 15221 v oveľa širšom funkčnom rámci ako len spomínané riadenie prevádzky a správy budov.

HISTÓRIA FACILITY MANAGEMENTU

Jednoduchšie porozumenie pojmu facility management, je spojené s poznaním jeho histórie a vývoja v Európe a vo svete. V Európe sa pojem facility management začal dostávať do povedomia začiatkom deväťdesiatych rokov zo Spojených štátov amerických. Počiatky jeho vzniku sa viažu práve na túto zámorskú krajinu a vyvrcholili vytvorením konkrétnej asociácie tohto novovznikajúceho odboru v roku 1980 pod názvom „National Facility Management Association“. O rok neskôr sa za účelom pripojenia Kanady zmenil jej názov na „International Facility Management Association“ (IFMA) pod ktorým vystupuje až dodnes. Podľa IFMA smerovanie facility managementu určili v Spojených štátoch amerických dve významné zmeny v priestorovom, technologickom a technickom riešení kancelárií v administratívnych budovách. Prvou bolo začatie používania voľne prestaviteľných priečok spopularizované okolo roku 1960, ktoré sa postupne vyvinulo do využívania sofistikovaných nábytkových systémov. Druhá zásadná zmena súvisela so vznikom veľkoplošných kancelárií a vybavením pracovných miest jednotlivých pracovníkov počítačovými terminálmi a s tým súvisiacou výpočtovou technikou a zariadeniami. Kancelárske prostredie sa takto stalo z hľadiska zabezpečenia požiadaviek jeho užívateľov komplexnejšie a náročnejšie pre riadenie všetkých súvisiacich činností. V roku 1982 David Armstrong, jeden zo zakladateľov „Facility Management Institute“ napísal významný článok, ktorý popisuje základnú hodnotu facility mangementu a to prostredníctvom integrácie osôb, procesov a miesta známy tiež pod skratkou

„3P“. Z tohto opisu vychádza aj nasledovná definícia facility managementu ktorú uvádza IFMA: „Metóda, ako v organizáciách zladiť pracovné prostredie, pracovníkov a pracovné činnosti. Zahrňuje v sebe princípy obchodnej administratívy, architektúry, humanitných a technických vied.“

Prvá krajina Európy, ktorá túto disciplínu na našom kontinente zaznamenala bola Veľká Británia nasledovaná niektorými krajinami Škandinávie. V roku 1984 to bol britský architekt Sir Frank Duffy, ktorý začal uplatňovať princípy facility managementu v Európe pri navrhovaní dizajnu kancelárií. V roku 1985 bola založená anglická pridružená organizácia asociácie IFMA. Nasledovný vývoj facility managementu v Európe možno považovať za veľmi rôznorodý z dôvodu národných kultúr, jazyka, legislatívy a štruktúry trhu v rámci jednotlivých krajín. V roku 1987 bolo usporiadané prvé prieskumné stretnutie za účelom vytvorenia európskej siete facility mangementu Bart Blekerom v Holandsku. Výsledkom tejto iniciatívy bolo v roku 1993 založenie a zaregistrovanie európskej siete facility mangementu „European Facility Management Network“ (Euro FM) v Holandsku s hlavným cieľom zamerania na vzdelávanie, výskum a prax. Od roku 1993 do roku 2002 sa facility management v rámci Európskych krajín rozvíjal svojím vlastným tempom a smerom, veľmi chaoticky bez jasného rámca, ktorý by definoval určité pole pôsobnosti tohto odboru. Bolo to z dôvodu, že podniky a organizácie si v dôsledku istých historických a kultúrnych pomerov vytvorili rôzne chápanie a prístup k facility managementu v jednotlivých krajinách. V tomto období vznikali aj rôzne národné organizácie a asociácie facility managementu ako napríklad „British institute of Facilities management“ (BIFM), „German facility management association“ (GEFMA), „Facility Management Nederland“ (FMN). Významným krokom v zadefinovaní európskeho facility managementu bolo v roku 2002 rozhodnutie 15 európskych krajín o vytvorení jednotnej európskej definície. S týmto rozhodnutím súvisí aj tvorba súboru európskych noriem facility managementu.

NORMA EN 15221

Rozhodnutie 15 európskych krajín o vytvorení jednotnej európskej definície facility managementu a s tým súvisiaca tvorba novej európskej normy bolo významným krokom v rámci prístupu a chápania facility managementu v Európe. Vytvorenie jednotnej definície však nebolo hlavným cieľom štandardizácie v tejto oblasti. Tvorba noriem facility managementu by mala pomôcť väčším aj menším organizáciám, ponúkajúcich služby na tomto trhu spolupracovať a vymieňať si poznatky a podnikať na medzinárodnej báze. Pre vytvorenie obrazu o trhu služieb facility managementu v Európe a jeho veľkosti možno uviesť výsledky medzinárodného výskumného projektu pod vedením profesora Dr Karl-Werner Schulteho na medzinárodnej Real Estate Business School univerzity v Regensburgu. Podľa tejto štúdie ktorá si kládla za cieľ odhadnúť veľkosť trhu facility managementu v Európe bola v roku 2008 vzhľadom na hrubý domáci produkt táto hodnota vyčíslená na cca. 655 miliárd eur z čoho 331 miliárd eur tvorili služby poskytnuté v rámci interných jednotiek podnikov a 324 miliárd eur služby poskytnuté externými poskytovateľmi. Výskum uvádza aj odhad veľkosti slovenského trhu facility managementu, ktorý bol pre rok 2008 vyčíslený na 1.97 miliárd eur z čoho 0.72 miliardy bolo zadefinované pre interné a 1.25 miliardy pre externé služby.

Podľa názoru Európskej rady sú služby hlavným vstupom pre zvyšok celkovej ekonomiky. Európska rada deklarovala, že je žiaduca otvorená súťaž a konkurencieschopnosť v oblasti služieb medzi účastníkmi trhu. Jedným zo záverov Európskej rady bolo, že práve štandardizácia by mohla byť v tomto smere prínosom a normy jedným z hlavných nástrojov dosiahnutia požadovaného cieľa.

Tvorba európskych noriem EN 15221 „Facility management“ bola ovplyvňovaná určitými trendmi a tendenciami na trhu služieb a vývojom facility managementu v Európe.

Facility management sa za posledných desať rokov značne zmenil. Z disciplíny, ktorá bola primárne orientovaná na budovy a ich správu sa stále viac stáva disciplína orientovaná na služby. Aj keď má rozvoj tejto disciplíny v rámci Európy rôzne akcenty, prístupy a časové rámce je možné sledovať nasledujúce trendy, ktoré boli premietnuté do tvorby noriem.Rozsah facility managementu sa líši v rôznych európskych krajinách, ale vo všeobecnosti sa rozširuje a smeruje k zovšeobecnenému pohľadu na služby. Pridanou hodnotou facility managementu je integrácia týchto služieb. Trendy v jednotlivých krajinách smerujúce k rozšíreniu škály služieb sa predpokladajú aj naďalej.

Za začiatok európskej normalizácie vo facility managemente možno považovať september 2001 kedy bola v Holandsku vydaná holandská norma NEN 2748 "Facility Management - Termíny a definície". NEN 2748 dáva určitý rámec oblasti facility managementu definovaním a klasifikáciou činností zo zámerom stanovenia nákladov pre interný a externý benchmarking. Počas procesu tvorby, holandská národná normalizačná komisia dospela k záveru, že nielen holandský, ale tiež aj európsky trh by mohol ťažiť z normalizácie v tejto oblasti a preto potrebuje túto normu. Z tohto dôvodu bol vykonaný návrh, posunúť NEN 2748 na európsku úroveň. Keďže niektoré európske krajiny ako napríklad Nemecko, Rakúsko, Nórsko už pracovali, alebo dokonca už mali svoje národné normy, tento návrh bol zamietnutý a na tento predmet bola založená pracovná skupina CEN/BT/WG. V septembri 2003 bola oficiálne založená technická komisia CEN/TC 348 "Facility Management ".

Cieľom technickej komisie CEN/TC 348 "Facility Management" bolo dosiahnuť nasledovné výhody pre cieľové skupiny verejných a súkromných subjektov plynúce z normalizácie:

- zlepšenie konkurencieschopnosti na globálnom trhu,
- zvýšiť efektívnosť primárnych procesov a facility management procesov,
- zlepšiť transparentnosť pri obstarávaní a uzatváraní zmlúv, zlepšenie kvality výstupov,
- vytvoriť a podporovať systém certifikácie, zlepšiť prostriedky komunikácie medzi zainteresovanými subjektami,
- vývoj nových nástrojov a systémov.

Technická komisia CEN/TC 348 si vytýčila dve hlavné témy v oblasti tvorby normy Facility management, s ktorých vychádzajú aj prvé dve časti tohoto súboru. Prvou témou bola téma normalizácie v oblasti terminológie a definícií facility managementu. Cieľom tejto časti normy je stanovenie relevantných termínov a definícií v oblasti Facility managementu a definovať špecifické termíny, ktoré by sa mali používať aj v rámci zmlúv medzi firmami poskytujúcimi služby facility managementu a klientami Facility managementu. Druhou témou bolo vytvorenie normy v oblasti prípravy zmlúv medzi klientom a firmami Facility managementu. Prioritným cieľom normy v tejto oblasti je sústrediť pozornosť na rozsah služieb Facility managementu a identifikovať možnosti ich obstarávania, ako aj podporovať cezhraničný obchod medzi firmami v rozličných krajinách v rámci európskeho trhu a vytvoriť jasné prepojenie medzi klientom a dodávateľom facility managementu.

Zo súboru európskych noriem boli vydané prvé dve časti v októbri 2006, EN15221-1 „Termíny a definície" a EN15221-2 „Návod na prípravu dohôd o facility managemente", ktorým v septembri 2007 bolo tiež priznané postavenie slovenskej národnej normy pod názvami STN EN15221-1 Termíny a definície a STN EN15221-2 Návod na prípravu dohôd o facility managemente. Tretia až šiesta časť normy EN15221-3 "Kvalita vo Facility Managemente", EN15221-4 "Kategorizácia Facility Managementu", EN15221-5 „Procesy vo Facility Managemente" a EN15221-6 "Meranie priestoru vo Facility Managemente" boli schválené 14. júna 2011.

UPLATNENIE METÓDY FACILITY MANAGEMENTU V PODNIKU

Uplatnenie facility managementu v podniku vychádza z faktu, že cieľom podnikania je tvorba zisku a čo najvyššia trhová hodnota podniku. Jej výška je závislá na tom akú pridanú hodnotu ponúka zákazníkovi a s akou účinnosťou vnútorných procesov je schopná ich realizovať. Zabezpečiť rast zisku teda znamená intenzívny rozvoj hlavného predmetu činnosti alebo uvoľnenie a nasmerovanie všetkého potenciálu podniku do tejto oblasti. K tomu je nutné vytvoriť vhodné podmienky hlavne zaistením efektívneho fungovania podporných procesov. Intenzívne zameranie na primárnu činnosť, v ktorej je organizácia jedinečná, vytvára dobré vyhliadky k tomu, ako sa odlíšiť od konkurencie a ako sa venovať tomu čo umožňuje vytvárať zisk. Všetko ostatné sú podporné procesy resp. činnosti, ktoré sa musia nastaviť tak, aby maximálne podporovali hlavné podnikanie a zároveň fungovali efektívne. Tento princíp je samozrejme aplikovateľný aj na organizácie, ktorých poslaním nie je vytváranie zisku, ale tiež sa primárne orientujú na jednu alebo limitovaný počet aktivít, ktoré predstavujú hlavnú podstatu napĺňania ich cieľa a poslania. Rovnako však tieto ich hlavné činnosti nemôžu efektívne existovať bez celej rady podporných aktivít ktoré pomáhajú zaistiť ich fungovanie a celkový chod danej organizácie.

V súčasnej dobe sa stáva konkurenčné prostredie náročnejším, ako v predošlých obdobiach, hlavne vďaka ľahšiemu, rýchlejšiemu a lacnejšiemu prenosu informácií, a tiež zákazníci neustále vyžadujú komplexnejšie riešenia, v ďaleko kratších časových horizontoch za nižšie ceny. Podniky sú teda nútené hľadať rezervy v rámci celej svojej organizácia a v jej procesoch. Musia tak uvažovať nie len o ďalších príležitostiach a rozvoji svojich hlavných aktivít, ale aj o zefektívnení všetkých činností podniku. Trh, na ktorom je podnik prítomný, môže byť už relatívne nasýtený a nové uplatnenie organizácie na danom trhu dosť náročné. Ak si teda chce udržať svoju konkurencieschopnosť, musí sa zamerať i na to, ako čo najekonomickejšie realizovať aj svoje prevádzkové činnosti a aktivity. Práve v tomto kontexte sa do popredia záujmu dostávajú otázky racionalizácie a optimalizácie interných podnikových procesov a s tým súvisiace riadenie podporných činností organizácie.

Strategickým cieľom každej trhovo zameranej firmy je viacej sa venovať svojím hlavným obchodným činnostiam, ktoré sú tiež, hlavným zdrojom ich konkurenčnej výhody. Ostatné podporné aktivity nevyhnutné pre vlastné fungovanie sa potom firmy obvykle snažia vykonávať len s nevyhnutne potrebným úsilím, čo najekonomickejšie, ale zároveň tak, aby maximálne podporovali hlavnú činnosť. Pri racionalizácii vnútropodnikových procesov sa firmy tradične zameriavajú hlavne na oblasti bezprostredne súvisiace s ich hlavnou činnosťou. Tento trend je logickým dôsledkom toho, že práve tieto oblasti predstavujú kľúčový zdroj nie len firemných príjmov, ale aj nákladov, a teda aj najväčší potenciál pre znižovanie nákladov a ich absolútnej výšky. S rastúcou veľkosťou firmy a postupom času však tento potenciál zďaleka nepostačuje a firmy obracajú svoju pozornosť i k podporným procesom a administratívnym činnostiam, v ktorých je možné taktiež identifikovať nezanedbateľné príležitosti pre zníženie nákladov. Nie vždy, však majú organizácie jasne zadefinované podporné činnosti a taktiež ani celkové náklady na tieto činnosti nie sú často dostatočne sledované. V takýchto prípadoch firmy spravidla identifikujú náklady súvisiace s podpornými službami len ako sumu fixných nákladov, ktoré sa musia vynaložiť pre ich fungovanie.

Ako vhodný nástroj, ktorý vedie tiež k znižovaniu nákladov v rámci podporných činností slúži integrovaný prístup k riadeniu podporných činností v podniku. Treba však podotknúť, že nie len priame znižovanie nákladov je cieľom integrovaného riadenia podporných činností, ale aj zabezpečenie aby tieto činnosti efektívne vytvárali podmienky a podporovali hlavné aktivity podniku a tým v konečnom dôsledku pozitívne prispievali k ekonomickému rastu a celkovému úspechu organizácie. Integrovaným prístupom, pomocou ktorého môže organizácia tieto ciele naplniť je facility management .

ZÁVER

V dokumente STN EN 15221-1, ktorému bolo priznané postavenie národnej normy v SR vychádzajúcej z európskej normy EN 15221-1:2006 je facility management definovaný ako: „integrácia procesov v rámci organizácie na zabezpečenie a rozvoj dohodnutých služieb, ktoré podporujú a zvyšujú efektivitu vlastných základných činností organizácie“. Vo všeobecnosti, všetky verejné aj súkromné organizácie používajú na podporu svojich primárnych aktivít budovy, majetok a služby. Podľa normy facility management ovplyvňuje schopnosť organizácie konať proaktívne a splniť všetky svoje požiadavky prostredníctvom koordinácie tohto majetku a služieb, využívaním manažérskych zručností a zapracovaním mnohých zmien v prostredí. Tieto činnosti slúžia aj na optimalizáciu nákladov a prevádzky majetku a služieb.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] VYSKOČIL, V. a kol. 2010. *Management podpůrných procesů*. Praha: Professional Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-7431-022-5

[2] REDLEIN, A. 2004. *Facility management business process integration*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2004. 228 s. ISBN: 3-8324-7607-5

[3] FOJTÍK, A. 2010. *Racionalizace podpůrných služeb a centra sdílených služeb*. Doktorská disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 2010. 157 s

[4] IVANIČKA, K. - ZÚBKOVÁ, M. a kol. 2007. *Trh nehnuteľností a developerský proces*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2007. ISBN: 978-80-227-2661-0

[5] JAPPE VAN DER ZWAN. 2007. *The challenges, possibilities and limits of existing and future European Standards in the area of Faciliy Management*. Presentation Conference (Rome, 2007-09-28)

[6] TEICHMANN, S. 2009. *Facility Management Market Size in Europe*. In: European Facility Management insight. Vydanie 11-9/2009. ISSN 1993-1980

[7] EN 15221-1:2006, Facility Management – Part 1: Terms and definitions

[8] STN EN 15221-1, Facility management, Termíny a definície

ZÁSADY A POSTUP HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU ZAMESTNANCOV V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH

Iveta Kufelová[1] Ingrid Fröhlichová[2]

ABSTRACT

Performance appraisal is a prudent and continuous comparison of the requirements of individual job performance and capability of employees to successfully perform assigned tasks.

Assessment of human capital exacting process, which effect is conditional by quality of assessment method and its security as well as preparedness of the evaluative and his desire to evaluate objectively. It is important to assecurate by the actual creation of the evaluation process that the company management is confident about its necessity and its positive contribution however, must also mean on involvement the assecurate in the evaluation at very stage. Necessity of the evaluation system is thorough preparation in order to avoid possible, deficiencies and mistakes.

KEY WORDS

Assessment of employees, methods of assessment, human capital, work performance, cycle time evalution, principles of assessment.

JEL Classification

J50, J80

ÚVOD

Hlavný cieľ hodnotenia zamestnancov spočíva v dosahovaní trvalého zlepšovania pracovného výkonu na základe nepretržitého rozvoja zručností a celkovej kompetencie zamestnancov, ako aj ich vhodného pracovného správania.[3]

Výkon sa na účely hodnotenia teda chápe v širšom zmysle slova, čiže ako výsledok práce, pracovného správania a schopností, ako aj osobných charakteristík zamestnanca, ktoré má vo vzťahu k vykonanej práce. Pracovný výkon je teda daný celkovým úsilím zamestnanca pri vykonávanej práci.

Hodnotenie pracovného výkonu znamená uvážlivé a nepretržité porovnávanie požiadaviek jednotlivých pracovných činností a spôsobilosti zamestnancov úspešne vykonávať zverené úlohy.[4]

---

[1] *Ing. Iveta Kufelová, PhD., Katedra podnikovohospodárska,* FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, *e-mail: kufelova@euba.sk*

[2] *Ing. Ingrid Fröhlichová, PhD.,* Univerzita Komenského v Bratislave, Právnická fakulta, Šafárikovo nám 78/6, *811 02 Bratislava, e-mail*: *ingrid.frohlichova@flaw.sk*

[3] KACHAŇÁKOVÁ, A. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2007. 207 s. ISBN 8089085830. Str. 143.

[4] BLAŠKOVÁ, M. 2000. *Hodnotenie výkonu zamestnanca*. In *Poradca*. 2000, č. 10, s. 200.

ČASOVÝ CYKLUS HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Hodnotenie zamestnancov by mal byť plánovaný proces manažéra[5] a mal by prebiehať na základe presne stanoveného harmonogramu. Vyhodnocovanie výkonu získané z hodnotenia zamestnancov a podávanie spätnej väzby by malo byť súčasťou práce každej organizácie. Na otázku ako často hodnotiť zamestnancov neexistuje jednoznačná odpoveď. Vzhľadom na finančnú a administratívnu náročnosť a tiež pracovnú vyťaženosť nie je možné vykonávať hodnotenie každý deň, dokonca ani týždeň.

Výhodou častých hodnotení je už to, že zamestnanci sú na tento proces zvyknutí a proces poskytovania a prijímania spätnej väzby je v podstate nepretržitý. Časté hodnotenie je spravodlivejšie a realistickejšie, pretože hodnotení aj hodnotiaci si pamätajú výkony, splnené, resp. nesplnené úlohy v hodnotenom období. Keďže sa kvalita aj kvantita práce priebežne monitoruje, je možné rýchle odstránenie prípadného problému.

Nevýhodou malej frekvencie hodnotenia (raz za rok a menej) je, že si hodnotení i hodnotiteľ nemusia pamätať výkony dosiahnuté počas dlhšieho obdobia. Riziko spočíva aj v tom, že hodnotení môžu využiť takýto systém hodnotenia vo svoj prospech tým, že pred hodnotením podávajú najlepší výkon a snažia sa presvedčiť hodnotiaceho že sú nenahraditeľní.

Na základe doterajších výskumov v malých a stredných podnikoch možno konštatovať, že podniky, ktoré vykonávajú hodnotenie zamestnancov sa pridržiavajú nasledovného algoritmu: „starých“ zamestnancov hodnotia jedenkrát ročne; „nových“ zamestnancov hodnotia počas skúšobnej lehoty a každý štvrťrok počas adaptačného procesu. Takýto uplatňovaný časový harmonogram hodnotenia je však diskutabilný a navádza na mnohé otázky. Napríklad, čo sa myslí pod termínom „starý zamestnanec“? Posudzuje sa tento termín podľa dĺžky praxe, alebo podľa veku zamestnanca?

Pojem adaptačná doba sa v teórii chápe ako špecifický čas potrebný na prispôsobenie sa pracovným podmienkam a nadobudnutie potrebnej odbornej a psychickej úrovne profesionálnych zručností. Preto aj hodnotenie zamestnancov v rámci adaptačnej doby obsahuje špecifické postupy a odlišuje sa svojím cieľom a charakteristikou od nami uvádzaného procesu hodnotenia zamestnancov.

Problém môže nastať aj pri posudzovaní časového úseku pri pojme „nový“ zamestnanec. Myslí sa tým nový v zmysle dĺžky pôsobenia v danom podniku, alebo sa stotožňuje pojem nový s pojmom mladý? Pohľad na uvedené okruhy problémov nie je jednostranný a odpovede na jednotlivé otázky sa u jednotlivých manažérov odlišujú.

ZÁSADY HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Pri hodnotení zamestnancov je potrebné dodržať nasledovné zásady:

- Informovať zamestnancov o účele, kritériách i postupe hodnotenia.

[5] ABSOLONOVÁ, K. 2004. *Hodnotiace rozhovory*. In *Trend*. ISSN 1214-4594, 2004, roč. 10, č. 4, s. 8 – 16: „Periodicita nášho hodnotenia je raz ročne, ale nechceme nútiť našich vedúcich do nejakých zbytočných termínov. Na konci roka sa však všetky hodnotenia zozbierajú a podľa nich vidíme, či sa tomu manažéri venovali alebo nie. Koniec koncov, sú to dospelí ľudia, majú svoje priority vo svojich oddeleniach a tak nemá význam klásť im na krk nôž a nútiť ich absolvovať hodnotenie do, povedzme, 31. mája. Mali školenie, majú formuláre, tak ich len interným oznámením upozorníme, že sme sa rozhodli hodnotiť a že na konci roka musia oznámiť, či hodnotenie absolvovali a s koľkými zamestnancami.“

- Nebrať do úvahy sociálne postavenie, príbuzenstvo, stranícku príslušnosť, etnické či rasové znaky hodnoteného.
- Dodržiavať legálnosť a zákonnosť hodnotenia.
- Hodnotiť všetkých zamestnancov podľa rovnakých zásad.
- Nebrať pri hodnotení do úvahy svoje vlastné meradlá.
- Nebrať do úvahy to, čo nemá bezprostredný vzťah s vykonanou prácou.
- Hodnotiť len na základe relevantných a úplných informácií.
- Neuchýliť sa k priemernosti.
- Dávať si pozor na haló efekt.
- Umožniť zamestnancovi podieľať sa na hodnotení.
- Z hodnotenia vyhotoviť písomný dokument a dať ho hodnotenému k dispozícii.

POSTUP PRI HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV

Postup pri hodnotení zamestnancov je v súčasnosti dostatočné prepracovaný a možno ho rozdeliť do troch období, z ktorých každé má niekoľko fáz.

1. *Prípravne obdobie má štyri fázy*:

- Ide o stanovenie zásad, pravidiel a postupov hodnotenia a vytvorenie požadovaných formulárov pre hodnotenie.
- Popis, špecifikácia pracovných miest.
- Formulovanie kritérií výkonu a jeho hodnotenie, stanovenie noriem výkonu, metód hodnotenia a určenie klasifikácie, resp. stupníc pre rozlišovanie rôznej úrovne pracovného výkonu. Teória ponúka širokú škálu metód zaznamenania pracovných výkonov. Jednoduchý, no často používaný spôsob zaznamenávania výsledkov hodnotenia spočíva na základe Gausovej krivky, ktorá využíva 6 stupňovú škálu (stupnicu hodnotenia):

1. nároky stabilne prekračuje,
2. nároky občas prekračuje,
3. spĺňa stabilne všetky nároky,
4. spĺňa väčšinu nárokov,
5. spĺňa niektoré nároky,
6. dlhodobo nespĺňa nároky.

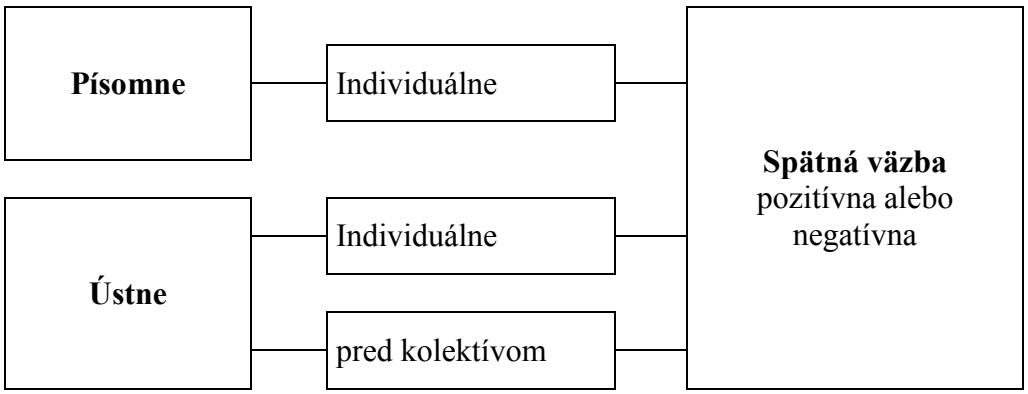
- Informovanie, resp. prediskutovanie celej záležitosti so zamestnancami, o účele hodnotenia, kritériách hodnotenia, o normách pracovného výkonu. Vypočutie a rešpektovanie ich názorov, námetov a prípadne aj pripomienok.

2. *Obdobie získavania informácií má dve fázy:*

- Pozorovanie zamestnancov pri práci, skúmanie výsledkov ich práce. V tejto časti hodnotenia je veľmi dôležité stanoviť správneho hodnotiteľa, to znamená určiť, kto je kompetentný tieto informácie zisťovať a vykonávať vlastné hodnotenie. V nasledujúcej tabuľke č. 3 sú uvedené príklady jednotlivých možností hodnotiteľov s možnými výhodami a nevýhodami ich hodnotenia.
- Zabezpečenie dokumentácie, nakoľko je dobré mať možnosť sa k informáciám kedykoľvek vrátiť. Najjednoduchšia forma je mať k dispozícii písomný záznam, takáto forma obmedzuje prípadné spory a je tiež nástrojom spätnej väzby medzi hodnotením a hodnotiteľom.

3. *Obdobie vyhodnocovania informácií má dve fázy:*

- Ide o vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného správania sa, schopností a ďalších vlastností zamestnancov podľa štandardných postupov. Najčastejšie ide o porovnávanie skutočných výsledkov s normami alebo očakávanými výsledkami práce.
- Rozhovor s hodnotiacimi zamestnancami o výsledkoch hodnotenia, o rozhodnutiach, ktoré z hodnotenia vyplývajú, o možných riešeniach. Odborníci sa prikláňajú k názoru, že ide o najdôležitejšiu fázu hodnotenia a od toho, ako sa k tejto fáze pristupuje, záleží aký bude výsledný efekt celého hodnotenia. Či bude mať pre zamestnanca motivačný efekt, či si zamestnanca získame a neodradíme ho, alebo u neho vyvoláme nespokojnosť. Hodnotenie je úspešné len vtedy, ak hodnotiteľ oboznámi s výsledkami hodnotenia všetkých zainteresovaných, čiže je zabezpečená spätná väzba. Možnosti oboznámenia s výsledkami hodnotiaceho procesu sú nasledovné:



V praxi je najviac využívaným spôsobom oznamovania výsledku hodnotenia je *hodnotiaci rozhovor*. Hodnotiace rozhovory[6] sú v podstate stretnutia, pri ktorých sú zamestnanci informovaní o výsledkoch hodnotenia ich práce a o možnostiach do budúcnosti v súlade s podnikovými cieľmi. Vedie ho spravidla priamy vedúci s cieľom nájsť možnosti zlepšenia výkonu či správania sa zamestnanca.

Vedúci má možnosť využiť niektorý z nasledovných spôsobov pri rozhovore: „povedať a presvedčiť“, „povedať a počúvať“, „riešiť problémy“. Prvý spôsob spočíva v tom, že vedúci oboznámi zamestnanca s výsledkami hodnotenia a snaží sa ho presvedčiť, aby pracoval lepšie. Druhý spôsob dáva priestor hodnotenému vysvetliť dôvody jeho slabého výkonu, resp. obhájiť sa, pričom reakciou vedúceho by mala byť rada, ako sa zlepšiť, či podať vyšší výkon. Spôsob tretí by mal odhaliť príčiny slabého výkonu zamestnanca a nájsť spôsob odstavenia tohto problému.

[6] PODSTRELENEC, J. 2004. *Hodnotiace rozhovory*. In *Trend*. ISSN 1214-4594, 2004, roč. 10, č. 4: „Pri hodnotiaco-motivačných rozhovoroch by mali byť individuálne a kolektívne ciele orientované do rozvoja oblasti pracovných výkonov a do oblasti rozvoja zamestnanca. Všetky zmeny sa musia so zamestnancom vopred prerokovať a doplniť do jeho hodnotiaceho formulára. Pri stanovených cieľoch s termínom plnenia 12 mesiacov môže byť po 6 mesiacoch vyhodnotené ich priebežné plnenie. Pre všetkých zamestnancov sa realizovalo množstvo tréningov k procedúre hodnotenia a všetci riadiaci pracovníci sa zúčastnili aj školení o systéme hodnotenia ako takom. Výsledky ukázali, že väčšina riadiacich zamestnancov si osvojila hodnotiace rozhovory. Reakcie zamestnancov na hodnotenie sú pozitívne.“

Obidvom partnerom rozhovoru by mal byť jasný zmysel hodnotenia, z tohto dôvodu je nutné, aby rozhovor:

- zhodnotil výkon a správanie pracovníka,
- poukázal na pokrok od posledného hodnotenia,
- formuloval úlohy smerujúce k zlepšeniu výkonu,
- objasnil prípadné problémy na pracovisku,
- rozhodol o potrebe odbornej prípravy a rozvoja pracovníka,
- zlepšil komunikáciu medzi pracovníkmi a vedúcim,
- umožnil pracovníkovi zaujať stanovisko,
- rozpoznal silné a slabé stránky pracovníka,
- zabezpečil podklady pre stimuláciu, povýšenie alebo uvoľnenie pracovníka.

ZÁVER

Hodnotenie zamestnancov a ich pracovného výkonu je náročná činnosť, ktorej efekt je podmienený jednak kvalitou samotnej metódy hodnotenia a jej zabezpečením, ako aj pripravenosťou hodnotiteľa a jeho snahou hodnotiť objektívne. Je preto dôležité zabezpečiť už pri samotnej tvorbe hodnotiaceho procesu, aby bol manažment podniku presvedčený o jeho nevyhnutnosti a o jeho pozitívnom prínose, rovnako však treba klásť dôraz aj na zapojenie podriadeného do hodnotenia v každej jeho fáze. Netreba podceňovať ani dôslednú prípravu a zaškolenie všetkých zúčastnených a zabezpečiť konzistentnosť procesu hodnotenia. Aby bol však prínos hodnotenia naozaj „hmatateľný“, nevyhnutnosťou je vedieť už pred začiatkom celého hodnotiaceho procesu, že výsledky z neho budú skutočne využité, nehovoriac o snahe využiť výsledky čo najefektívnejšie.

LITERATÚRA

[1] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 8024714078.

[2] KACHAŇÁKOVÁ, A 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 8089085830.

[3] KOUBEK, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024706024

[4] MAJTÁN, M. 2005. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2005. 429 s. ISBN 8089085172.

[5] SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 9788089393.

[6] SZARKOVÁ, M. 2006. *Komunikácia v manažmente a marketingu*. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 8022522589.

[7] SZARKOVÁ, M. 2007. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2 vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 286 s. ISBN 8089085776.

Európsky systém DPH a hospodárska kríza

VAT system in Europe and the economic crisis

Alona Kurotová[1]

[1] Mgr. Alona Kurotová, yaalyona@yandex.ru, meno školiteľa: doc.Ing. Ľubomír Strieška, CSc., podnikovohospodárska katedra.

Obsah

Kľúčové slová 3

JEL Klasifikácia 3

Abstrakt 3

Úvod 3

Stanovenie európskeho systému DPH 4

Cieľ práce 6

Riešenie dopadov krízy zvýšením sadzby DPH 6

Porovnanie dopadov zvýšenia DPH v Lotyšsku a v SR 9

Riešenie dopadov krízy znížením únikov na DPH 13

Záver 15

Použitá litertúra 16

Kľúčové slová
VAT system in Europe
VAT rate changes
HICP-CT
VAT gap

JEL Klasifikácia D00 - General

Abstrakt

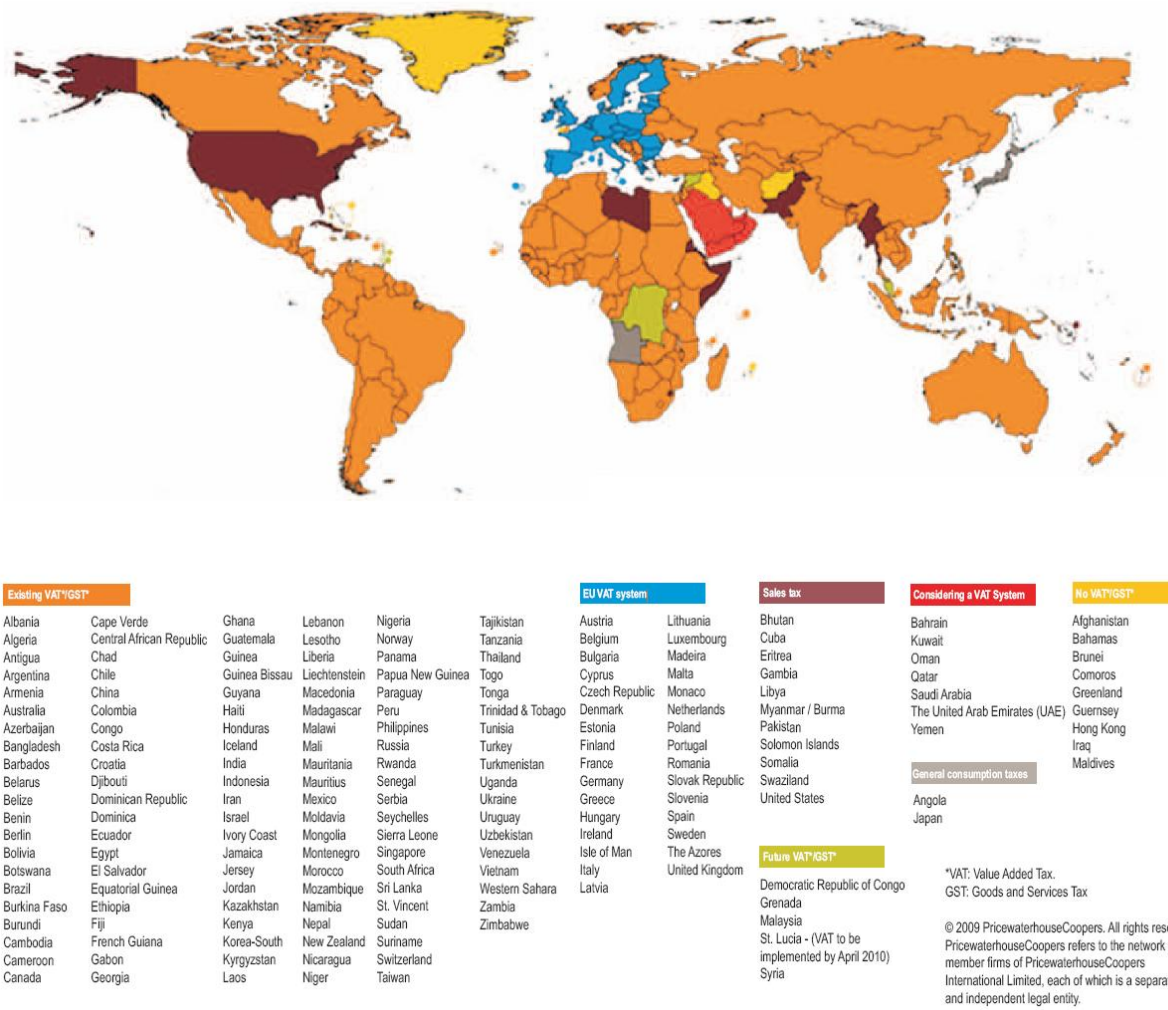
This publication contains an analysis of main tendencies in the development of the VAT taxation system in the EU in time of economic crisis. The author pays most attention to the study of VAT rate changes in the EU and comparison of differences in VAT changes in Slovakia and Latvia on the one hand, and approaches to VAT gap elimination on the other hand. Author concentrates her attention on discussing the future development of VAT in Slovakia. Moreover, this work includes information on HICP-CT, which is a helpful tool in studying tax implications on consumer prices.

Úvod

Daň z pridanej hodnoty bola zavedená ešte v roku 1954 vo Francúzku a jej vynález patri francúzskemu ekonómovi Morisovi Moriemu, hoci niektoré zdroje pripisujú jej vynález v roku 1920 istému nemeckému podnikateľovi[2]. Dnes je DPH vo viac ako 156 štátoch sveta[3], v šiestich sa zavádza a v siedmych ďalších sa zvažuje jej zavedenie od roku 2013. V niektorých štátoch, ako napríklad v USA, existuje namiesto DPH daň z predaja (Sales tax), takých štátov je 11[4]. DPH a ani sales tax neexistuje len v niektorých daňových rajoch ako je Hong Kong, Guernsey, či Bahamy ako aj v exotických štátoch ako je Afganistan, či Grónsko, takých štátov je spolu len 9. DPH existuje vo všetkých 27 členských štátoch EÚ a je súčasťou každodenného života jej 495 miliárd občanov[5]. Počet štátov v ktorých sa používa DPH naznačuje, že idea dani z pridanej hodnoty je úspešná.

[2] http://www.oecd.org/dataoecd/47/45/46073502.pdf
[3] http://www.taxanalysts.com/www/freefiles.nsf/Files/LEJEUNE-21.pdf/$file/LEJEUNE-21.pdf
[4] Daň z predaja je daň, ktorá sa s pravidla zbiera v momente nákupu a ktorá je oddelená od základnej ceny. Daň z predaja je najhlavnejšia spotrebná daň v USA uvaľovaná na nákup širokej škály hmotných komodít. Daň z predaja v USA sa nevracia a neodpočítava sa ako DPH na Slovensku. http://www.podnikanivusa.com/2008/03/19/jak-funguje-sales-tax-v-usa-neni-to-dph/
[5] http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_sk.htm

Obrázok č. 1: DPH a iné podobné dane (GST, Sales Tax) vo svete[6]



Stanovenie európskeho systému DPH

Ešte do podpísania Maastrichtskej zmluvy, ktorou bola vytvorená EÚ, bola harmonizácii nepriamych daní v európskom spoločenstve venovaná veľká pozornosť. Podľa názoru zakladateľov Európskeho spoločenstva vtedy existujúce rozdiely v úprave nepriamych daní sa javili ako veľká prekážka pre voľný pohyb tovaru a služieb, čo sú dve zo štyroch základných slobôd EÚ. Preto harmonizácia nepriamych daní bola označená ako samostatná úloha európskej integrácie v Maastrichtskej zmluve (články 90-93)[7]. Keď skúmame základné právne akty sekundárneho práva EÚ v tejto oblasti vidíme, že túto otázku začali riešiť ešte v roku 1967, kedy bola prijatá Prvá Smernica Rady 67/227/EHS z 11. apríla 1967[8]. Okrem iného je v smernici uvedené, že zavedenie dane z pridanej hodnoty ktorá by nahradila iné dane z obratu sa stalo povinnosťou pre členské štáty. V novembri 2006 bola schválená Smernica 2006/112/ES o spoločnom systéme dane z pridanej hodnoty, kde bol zachytený kompletný systém fungovania európskeho systému DPH. Nie je to konečný perfektný dokument. Stále sa opravujú jeho nedokonalosti, navrhujú sa postupy na zamedzenie výberu daní a nové pravidlá zabezpečujúce maximálny vynos. Európsky systém

---

6 November 2009 PwC analysis

7 http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/ce321/ce32120061229en00010331.pdf

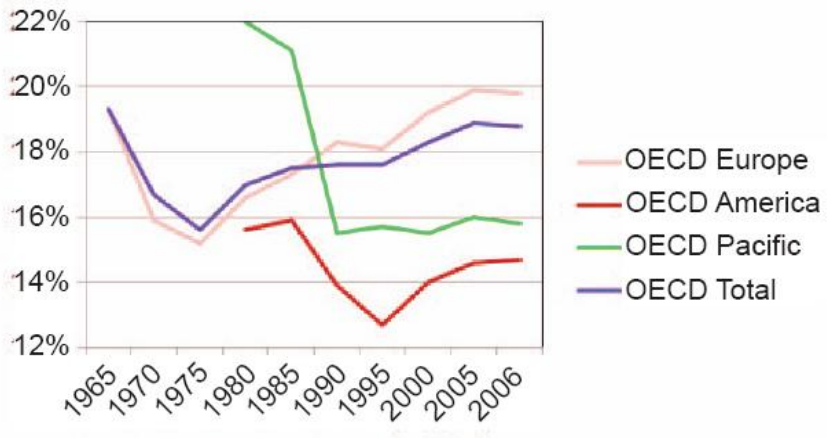
8 http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1967L0227:19770523:SK:PDF

DPH žije spoločný život spolu s Európanmi, ktorý je podriadený technickému, politickému a ekonomickému pokroku a musí stále riešiť nové úlohy, ktoré neexistovali v šesťdesiatych rokoch. História sadzieb DPH a konkrétne minimálnej a maximálnej základnej sadzby sa tiež neustále mení. Platná minimálna úroveň základnej sadzba v EÚ bola stanovená na 15 % na obdobie piatich rokov od 1. januára 2011 do 31. decembra 2015. Maximálna výška základnej sadzby je teraz 25%. Právo EÚ dáva štátom možnosti na uplatnenie zníženej, či dokonca nulovej sadzby, ale je presne určené, ktorého okruhu tovarov a služieb sa to môže týkať. Základná sadzba sa preto musí nachádzať v rozmedzí 15-25%[9].

Slovensko má priestor na zníženie alebo zvýšenie základnej sadzby DPH z terajších 20% v stanovenom rozmedzí. Dva členské štáty (Cyprus a Luxembursko) uplatňujú napríklad základnú sadzbu na minimálnej úrovni 15 % a tri štáty (Dánsko, Maďarsko a Švédsko) na maximálnej možnej úrovni 25 %. Čo je pre Slovensko lepšie? Znížiť výšku štandardnej sadzby DPH a prilákať tým investorov a podporiť spotrebu alebo zvýšiť sadzbu a tým zvýšiť daňové príjmy štátneho rozpočtu?

Štatistiky ukazujú, že vo svete a aj v Európskej únii existuje tendencia znižovania priamych daní, zatiaľ čo nepriame dane, predovšetkým DPH, sa zvyšujú, v dôsledku čoho rastie aj podiel DPH na celkových daňových príjmov štátov[10]. To iste platí aj na Slovensku. Daňové riaditeľstvo SR v roku 2010 zaznamenalo v hodnotovom vyjadrení výrazný výpadok výnosu na daniach z príjmov právnických a fyzických osôb ale vyšší vynos na dani z pridanej hodnoty[11]. Môžeme prísť k záveru, že globálna bilancia výnosov sa posúva od dane z príjmov právnických a fyzických osôb v prospech DPH nielen vo svete ale aj na Slovensku. Graf č. 1 ukazuje, že DPH má významný podiel na celkových daňových príjmov v krajinách OECD.

Graf č. 1: DPH ako percento z celkových príjmov rozpočtu[12]



V roku 2009, teda na začiatku krízy, klesol v Európskej únii priemerný výnos z priamych dani o 6,5% alebo 0,8 percentuálneho bodu. Nepriame dane klesli o 2,5%, čo je pokles o 0,3 bodu[13]. Aj tento trend má vysokú vypovedaciu hodnotu o DPH, jej existencii a ďalšej správe. Štát potrebuje finančné prostriedky pre svoj vývoj aj z toho dôvodu, aby mohol zabezpečiť dôstojný život svojim občanom. Na druhej strane je pochopiteľné, že občania sa snažia dosiahnuť svoje ciele samostatne, chcú zabezpečiť svoje rodiny a optimalizujú svoje účtovníctvo takým spôsobom, aby im vznikla čo najnižšia daňová

[9] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0331:FIN:SK:HTML
[10] OECD, ‘‘Taxes on General Consumption as Percentage of Total Taxation,’’ Revenue Statistics 1965, 2007-2008 Edition, p. 10
[11] http://www.drsr.sk/drsr/slovak/statistiky/analyzy/data/an_12_10.pdf
[12] OECD Consumption Tax Trends, 2008 Edition.
[13] http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2011/focus_on_the_crisis_en.pdf

povinnosť. Preto nepriame dane sú oveľa úspešnejšie, keďže na prvý pohľad sú menej viditeľné a vzhľadom k tomu, že zdaňujú spotrebu je ťažšie vyhnúť sa ich plateniu.

Cieľ práce

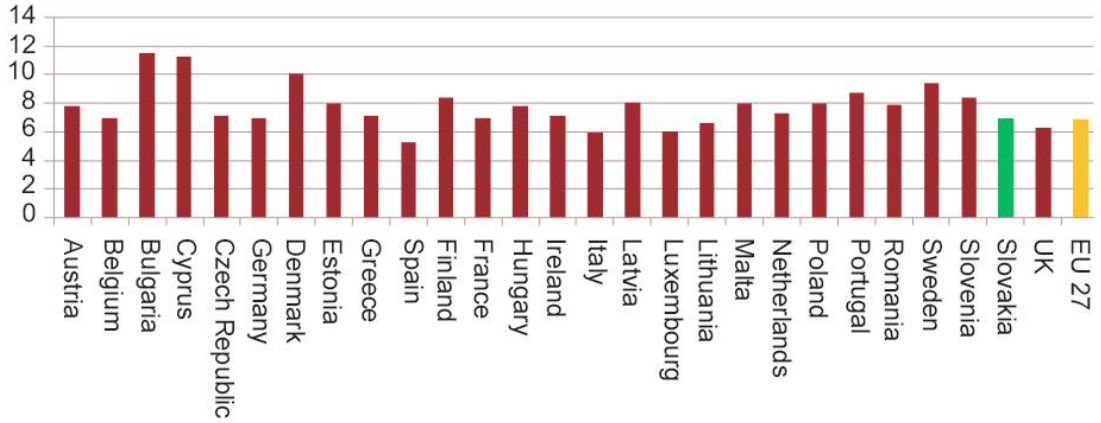
Primárnym cieľom tejto prace je preskúmanie snáh o zmiernenie svetovej hospodárskej krízy na Slovensku pomocou zmeny sadzieb DPH a ich vyhodnotenie na základe faktických údajov. Hlavný cieľ sa plánuje dosiahnuť preskúmaním dvoch riešení o zmiernenie dopadov krízy, ktorými je zvýšenie sadzby DPH a riešenie problému únikov platenia DPH.

Pre dosiahnutie primárneho cieľa je potrebne riešiť niekoľko sekundárnych cieľov. Sekundárnym cieľom pri skúmaní zvýšenia sadzby DPH je porovnanie dopadov tohto zvýšenia s iným podobným štátom EÚ s použitím metódy výskumu, ktorý sa používa v členskom štáte, s ktorým porovnáme.

Riešenie dopadov krízy zvýšením sadzby DPH

Každý štát, ktorý používa DPH, nastavuje podľa svojich možností pravidlá a zákony tak, aby to viedlo k zlepšeniu situácie v štáte. Rozhodovanie o zmene výšky DPH by malo byť s prihliadnutím na možné dopady zmeny výšky jedného z nástrojov mikroekonomickej politiky. Takisto treba zvážiť, či je vôbec potrebná konkrétna zmena a či táto zmena bude pozitívnou pre štátny rozpočet a pre obyvateľov. DPH je hlavným príjmom štátneho rozpočtu vo všetkých štátoch EÚ (Graf č. 2) a svetová hospodárska kríza pri rozhodovaní donútila vlády mnohých štátov vrátane Slovenska k zvýšeniu sadzby DPH. Hospodárska a finančná kríza sa začala v roku 2008 a zasiahla celú EÚ. V roku 2009 zaznamenala Európska únia zníženie HDP celkovo o 4,25% [14]. Najväčší prepad bol zaznamenaný v Lotyšsku (-18%) a najnižší v Poľsku, ktoré ako jediné zaznamenalo rast vo výške 1,7%.

Graf č. 2: Podiel výnosov štátneho rozpočtu z DPH ako percento z HDP pre štáty EÚ[15]



Keď sa pozrieme na trendy v zmene sadzby DPH v Európskej únii v čase svetovej hospodárskej krízy vidíme, že 13 štátov EÚ zvýšilo sadzbu DPH. V roku 2009 Veľká Británia znížila sadzbu o 2,5 percentuálneho bodu (z 17,5 na 15%) ale o rok to opravila a zvýšila sadzbu na 20%. Na dočasnom zvýšení DPH na Slovensku o jeden percentuálny bod z 19 % na

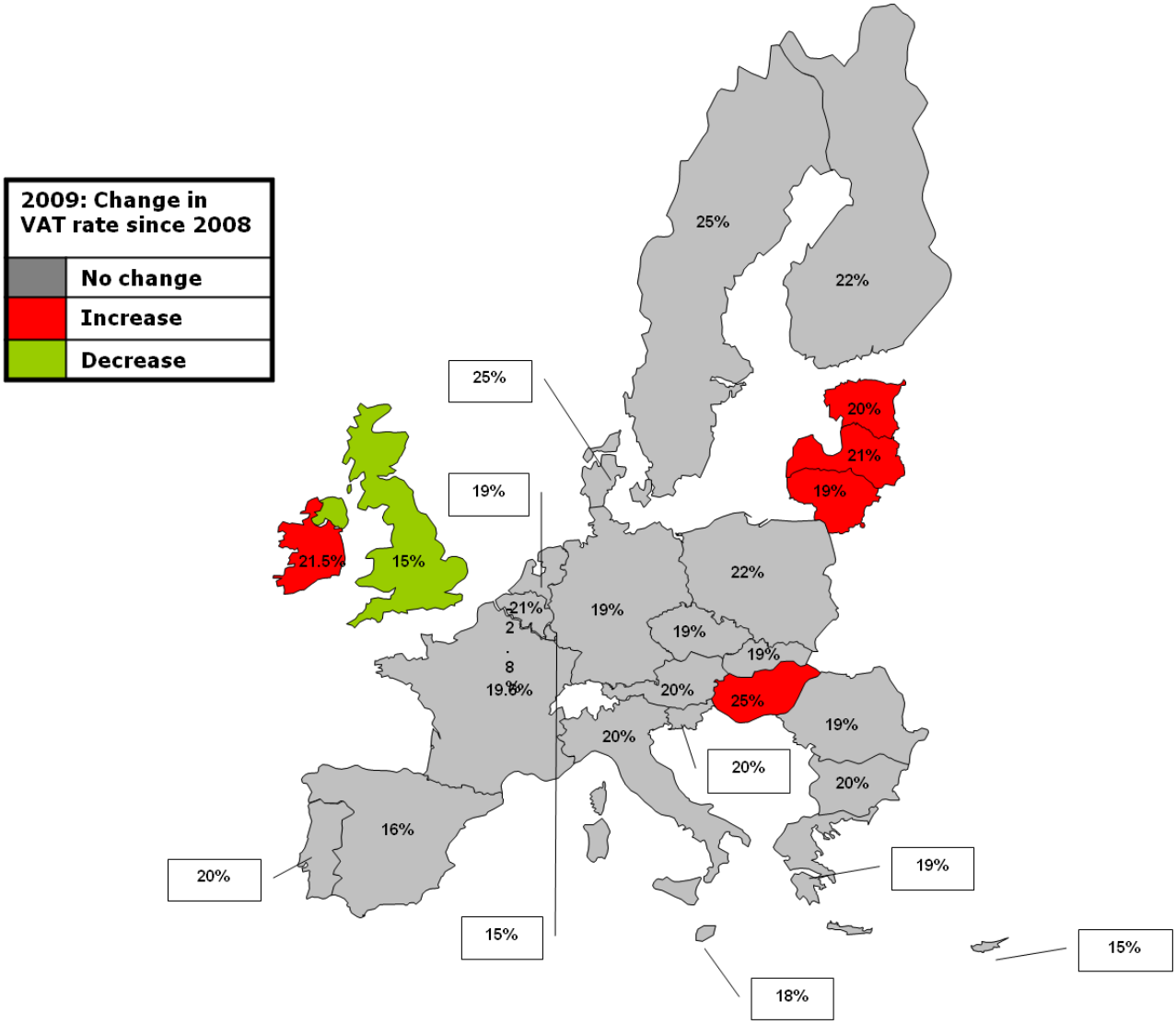
[14] http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2011/focus_on_the_crisis_en.pdf

[15] http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm

20 % sa dohodli zástupcovia koaličných strán na koaličnej rade s platnosťou od 01.01.2011. Zvýšená sadzba DPH má platiť dovtedy, kým deficit verejných financií na Slovensku neklesne pod 3 % hrubého domáceho produktu. K tomu by podľa aktuálneho konsolidačného plánu vlády malo dôjsť v roku 2013. Reálne to však zrejme bude o rok neskôr. „Navrhovanými zmenami sadzieb DPH sa podľa odhadov rezortu financií zabezpečí zvýšenie daňových príjmov štátneho rozpočtu v roku 2011 o 185,5 milióna eur, v roku 2012 o 196,3 milióna eur a v roku 2013 o 209,3 milióna eur. Celkovo sa má deficit v budúcom roku znížiť o 1,7 miliardy eur, z toho opatrenia na príjmovej stránke rozpočtu majú priniesť 770 miliónov eur“[16].

Rozhodnutie o zvýšení DPH o 1 percentuálny bod urobila aj vláda v Lotyšsku. Pozrieme sa na dopady ktoré to prinieslo na Slovensku a v Lotyšsku.

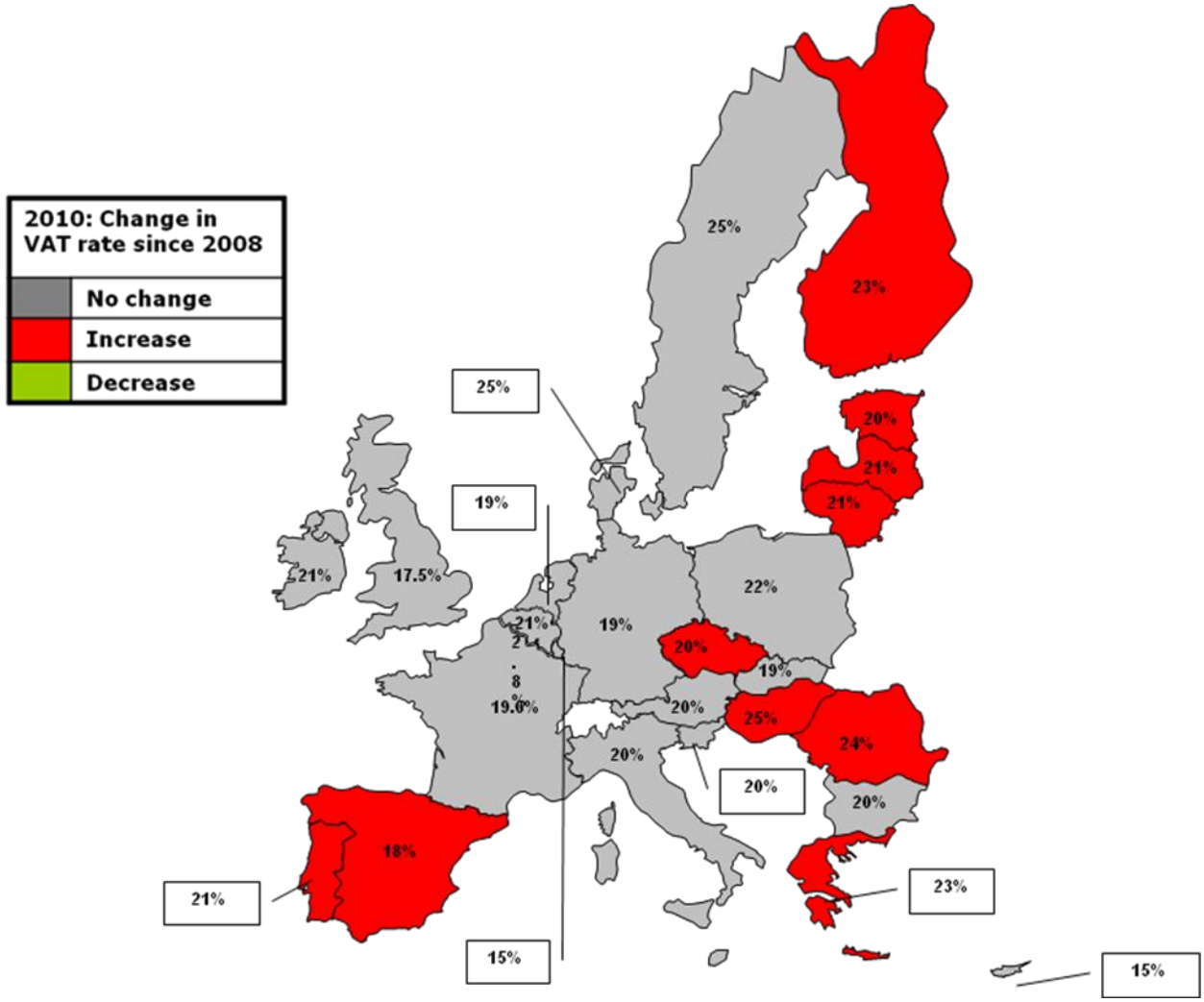
Obrázok č. 2: Zmena sadzieb DPH v roku 2009 v EÚ[17]



[16] Tlačová agentúra Slovenskej republiky. Vláda schválila zvýšenie DPH na 20 percent. Denník SME, 22.09.2010, dostupné na http://ekonomika.sme.sk/c/5560034/vlada-schvalila-zvysenie-dph-na-20-percent.html.

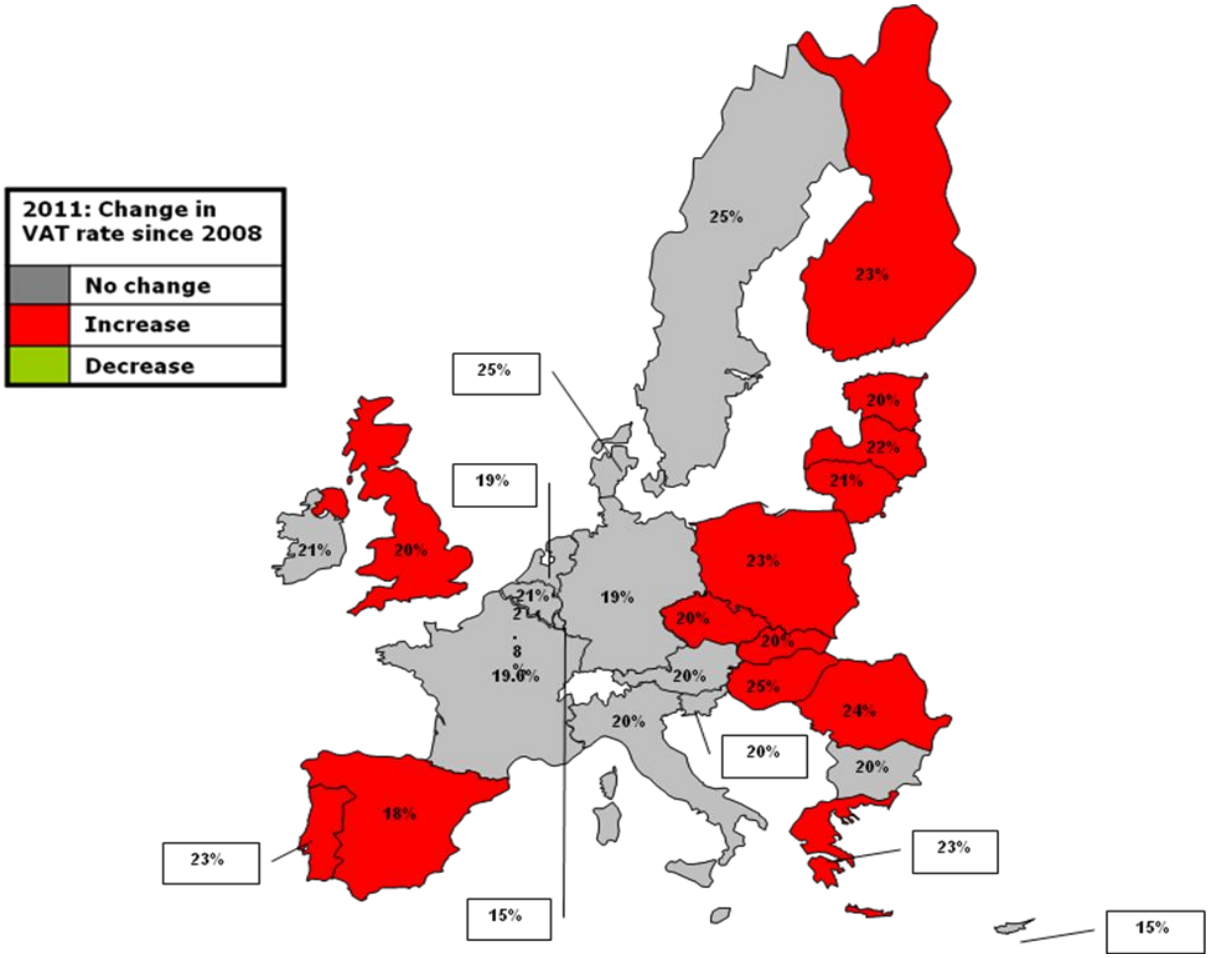
[17] http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm

Obrázok č. 3: Zmena sadzieb DPH v roku 2010 v EÚ[18]



[18] http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm

Obrázok č. 4: Zmena sadzieb DPH v roku 2011 v EÚ[19]



Porovnanie dopadov zvýšenia DPH v Lotyšsku a v SR[20]

Slovensko a Lotyšsko majú viac spoločných čŕt ako by sa zdalo na prvý pohľad. Nemajú síce spoločnú históriu ako napríklad Slovensko s Českom, ale na ich územiach žijú Slovania, ktorí majú veľa spoločného v mentalite a kultúre. Obidve krajiny sú členmi EÚ od roku 2004 a majú rovnaký počet hlasov v Európskej Rade – sedem. Obidve krajiny sú členskými štátmi NATO, sú v Schengenskom priestore, EHP a colnej únii[21] a čelia problémom, ktoré priniesla zo sebou kríza.

[19] http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm
[20] http://www.scribd.com/doc/51211978/The-Latvian-Economy-No-2-1-March-2011
[21] http://sk.wikipedia.org/wiki/Eur%C3%B3pska_%C3%BAnia

Názov		**Slovensko**	**Lotyšsko**
Základne údaje	Rozloha, km^2	49 033	64 600
	Počet obyv. v mil.	5,4	2,29
	HDP ako % zo celosvetového HDP[22]	0,17	0,05
	Prepad HDP v čaše krízy(2009)[23]	-4,3%	-18%
	Politická štruktúra	Parlamentná republika	
Euro		Slovensko má euro od roku 2009. Neistota v eurozóne môže povliecť so sebou zrýchlenie rastu indexu spotrebiteľských cien v roku 2012.	Ma svoju menu - lat. S ohľadom na plánované zavedenie eura v 2014 je vláda pevne odhodlaná nezvyšovať dane v budúcom roku (s výnimkou dane z nehnuteľností), predpovedá sa spomalenie tempa rastu a aj indexu spotrebiteľských cien v roku 2012.
Inflácia v roku 2011		Na začiatku roku 2011 je inflácia spôsobená na strane ponuky, kvôli drahším vstupom a zvýšeniu daní. Domáci dopyt je slabší a nepredpokladá sa, že by vyvíjal tlak na rast cien v rokoch 2011 a 2012.	
Rýchlosť zmien cien		Vysoká frekvencia zmien cien (40% cien v supermarketoch sa mení každý týždeň)[24]. Reakcia malých a tuzemských podnikov je pomalšia. Zmena ceny je zmena, ktorú treba riadiť. Zmena ceny je riziko, ktoré nepodstúpia niektorí z manažérov slovenskej školy manažmentu, mnohí z nich radšej ponechajú výšku ceny, aby sa zbavili zodpovednosti[25].	Ceny sú pomerne flexibilné v Lotyšsku – priemerná dĺžka konštantností ceny bola 3,5 mesiaca v rokoch 2003-2009, čo znamená, že v priemere sa mesačne mení 28,7% cien. Je to stále častejšie než priemerne v eurozóne (15,1%) a USA (24,8%)[26].
Konkurenciaschopnosť štátu[27]		Značný pokles indexu konkurencieschopnosti podľa Svetového ekonomického fóra	
		Pokles zo 46.miesta (zo 134 krajín), v roku 2009 na 60. (z 139) roku 2010	Pokles z 54.miesta (zo 134 krajín), v roku 2009 na 70. (z 139) roku 2010
Daňová politika		Vzhľadom k predčasným voľbám v marci 2012 bude jasná politika v otázke zníženia rozpočtového deficitu až po voľbách.	Plánuje sa splnenie Maastrichtských kritérií a to zníženie rozpočtového deficitu na 3% v roku 2012. Vláda sa zaviazala nezvyšovať spotrebné daní v roku 2012, čo znamená škrty v sociálnych výdavkoch[28].
Odhad podvodov na DPH v roku 2006[29]		28%	22%

[22] http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

[23] http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2011/focus_on_the_crisis_en.pdf

[24] http://www.nbs.sk/_img/Documents/_PUBLIK_NBS_FSR/Biatec/Rok2011/biatec0811.pdf

[25] KARLUBÍKOVÁ J. Chyby slovenských manažérov. Slovenský štýl riadenia je príliš formálny a málo orientovaný na zákazníka. Týždenník TREND, 17.04.2009. Dostupné na http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/chyby-slovenskych-manazerov.html

[26] Benkovskis et al (2011), "Price setting behaviour in Latvia:econometric evidence from CPI micro data", Working Paper 1/2011, Bank of Latvia.

[27] Podľa Svetového ekonomického fóra - Global Competitiveness Report 2010-2011 http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

[28] Socialné vydavky tvoria asi 30% celkových vládnych výdavkov, väčšina z ktorých sú dôchodky, ale zatiaľ to bolo považované za veľmi nedotknuteľnu sféru.

[29] http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/tax_cooperation/combating_tax_fraud/reckon_report_sep2009.pdf

Slovensko v čaše krízy menilo sadzby DPH dva krát:

- 01.05.2010 sa pridala druhá znížená sadzba DPH vo výške 6 %[30], základná sadzba ostala vo výške 19%, znížená: 10%.
- 01.01.2011 bola zrušená druhá znížená sadzba vo výške 6%, základná sadzba bola zvýšená na 20%. Znížená sadzba vo výške 10% sa nemenila.

Lotyšsko v čaše krízy menilo sadzby DPH tiež dva krát[31]:

- 01.01.2009 bola zvýšená znížená sadzba DPH z 5% na 10% a základná sadzba sa zvýšila z 18% na 21%.
- 01.01.2011 bola opätovne zvýšená znížená sadzba z 10% na 12% a základná sadzba z 21% na 22%.

Celkovo na Slovensku stúpla základná sadzba o 1 percentuálny bod z 19% na 20%, kým znížená sadzba je rovnaká a v Lotyšsku sa zvýšila základná sadzba o 4 p.b. z 18% na 22% a znížená sadzba o 7 p.b. z 5% na 12%. Zvýšenie inflácie v januári 2011 bolo z veľkej časti kvôli zvyšovaniu DPH. Index spotrebiteľských cien (CPI) v Lotyšsku v januári 2011 vzrástol oproti rovnakému obdobiu minulého roku o 3,7% a o 1,3% medzimesačne[32]. Spotrebiteľské ceny na Slovensku v januári 2011 podľa údajov Štatistického úradu SR vzrástli o 3,00% medziročne a o 1,9% medzimesačne. Zmeny nepriamych daní v neregulovaných cenách navýšili v januári infláciu o 0,54 percentuálneho bodu, vo februári o 0,01 p.b., v marci o 0,03 p.b., v apríli o 0,04 p.b., v máji 0,0 p.b. medzimesačne[33]. Cena sa všeobecne zvyšujú nielen kvôli daniam ale aj kvôli celosvetovému rastu cien hlavne takých komodít ako sú potraviny, či fosílne palivá. Tento celosvetový trend sa do cien premieta postupne. Dopad zvýšenia DPH na zmenu cien nám ukazuje harmonizovaný index spotrebiteľských cien s konštantnými daňovými sadzbami (ďalej len HICP-CT). HICP-CT je harmonizovaný index, pri výpočte ktorého sú daňové sadzby udržiavané konštantné počas sledovaného obdobia v porovnaní s referenčnom období a ukazuje možný vplyv zmien nepriamych daní (DPH a spotrebné dane)[34] na celkovú infláciu za predpokladu okamžitého premietnutia zmien sadzby dane na spotrebiteľské ceny [35]. Je paradoxné, že spomenutý ukazovateľ nie je spomenutý na stránkach Štatistického Úradu SR hoci v štatistikách Eurostatu figuruje. HICP-CT používajú štatistické úrady drvivej väčšiny štátov EÚ vrátané Lotyšska. Vplyv zmeny DPH na spotrebiteľské ceny sa takmer vždy a vo všetkých štátov EÚ zisťuje pomocou ukazovateľa HICP-CT, len na Slovensku prevláda práca s jadrovou a čistou infláciou. Eurostat uvádza, že údaje o HICP-CT zostavuje Eurostat na základe údajov národných štatistických úradov a k dnešnému dňu všetky členské štáty EÚ okrem Írska posielajú dáta na zostavenie HICP-CT mesačne[36]. Štatistické údaje potvrdzujú, že základné indexy spotrebiteľských cien v Lotyšsku a na Slovensku v roku 2011 sú viac menej podobné, hoci vplyv nepriamych daní na Slovensku zahrnutý v tabuľkách jadrovej a čistej inflácie a majú základ na inej metodike výpočtu ako to majú v Lotyšsku.

---

[30] Táto sadzba sa používala na vybrané produkty „predaja z dvora“ (napr. mäso, mlieko, vajcia, med).

[31] http://docs.google.com/viewer?url=http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf?1319919125&hl=en_US&chrome=true

[32] http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp

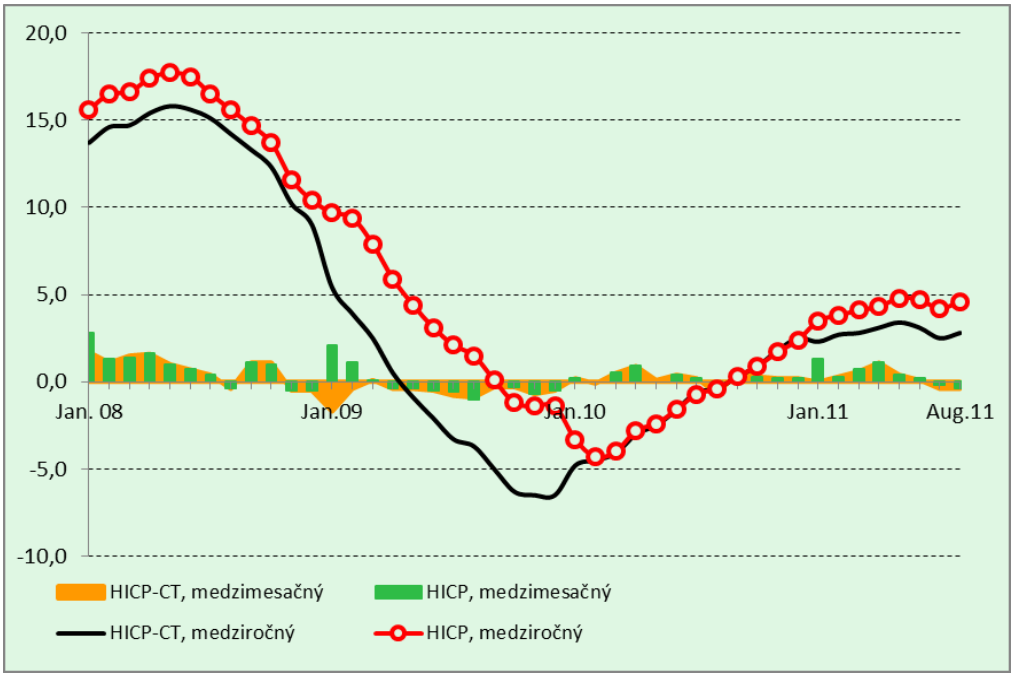
[33] Štatistický úrad SR. Jadrová a čistá inflácia v roku 2011 zmena oproti predchádzajúcemu obdobiu v %. Dostupné na http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=30659

[34] http://circa.europa.eu/Public/irc/dsis/hiocp/library?l=/public/constant_hicp-ct/meth-hicp-ct-final/_EN_1.0_&a=d

[35] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/hicp/methodology/hicp_constant_tax_rates

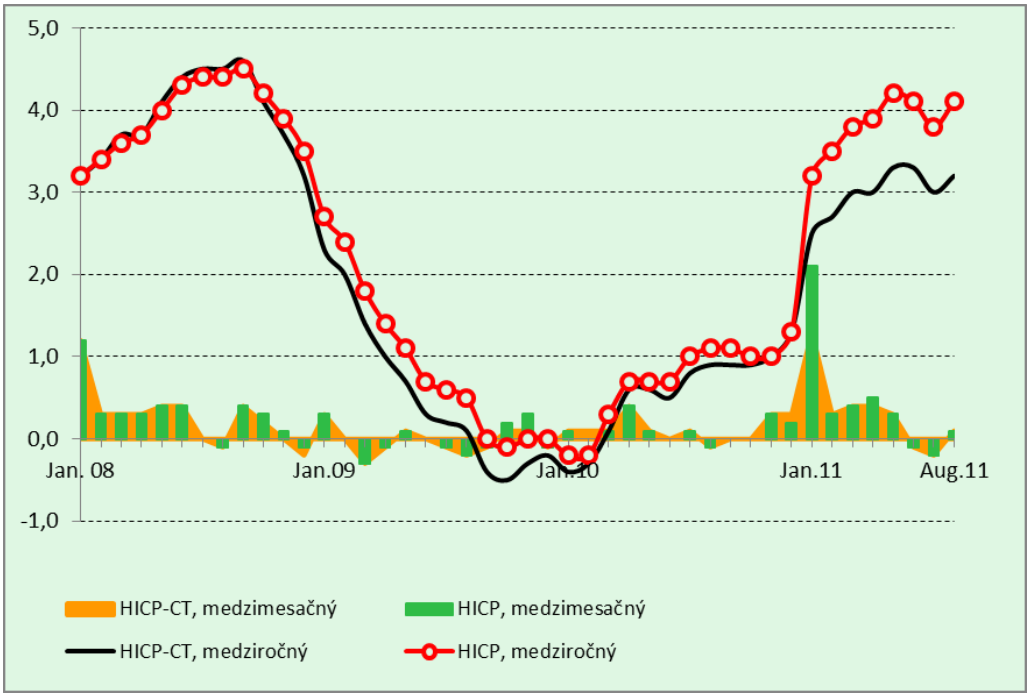
[36] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-15102009-AP/EN/2-15102009-AP-EN.PDF

Graf č. 3: Porovnanie HICP a HICP-CT v Lotyšsku[37]



V grafe môžeme sledovať dopad zmeny DPH v 2009 a 2011 rokoch. Za rok 2011 ešte nemáme všetky údaje ale vidíme aktuálny dopad zmeny daní, čo je vyznčené šedým. Najväčšie zmeny su v rokoch, v ktorých sa menila sadzba DPH.

Graf č. 4: Porovnanie HICP a HICP-CT na Slovensku[38]



Po zastavení grafu č. 3 a 4 vidíme dopady rovnakého zvýšenia DPH v januári 2011 a nasledovne premietnutie zmeny do cien v Lotyšsku a na Slovensku. Tendencia zníženia HICP

[37] http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm
[38] Dáta EUROSTAT, nakreslene autorom http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/hicp/data/database

a HICP-CT sa objavuje v obidvoch štátoch s prelomným bodom v polovici roku 2008, kedy sa začala kríza. Dovtedy ceny rástli. V Lotyšsku na rozdiel od Slovenska bol rast spotrebiteľských cien výrazný, viac ako tri krát väčší ako na Slovensku a presiahol výšku 15 percent. V polovici roku 2009 bola cenová hladina na Slovensku a v Lotyšsku porovnateľná, bola mierna dezinflácia, teda pokles inflácie. V Lotyšku je oveľa výraznejší rozdiel medzi krivkami indexu reálneho rastu cien a hypotetického pri ktorom sa nezapočíta zvýšenie nepriamych daní. To znamená že ľudia oveľa viac ako na Slovensku pocítili rast cien kvôli zvýšeniu nepriamych dani vrátané DPH. Index spotrebiteľských cien je v roku 2010 záporný (ceny sa znižovali) v oboch štátoch ale v Lotyšsku v oveľa väčšej miere, čo bolo zapríčinené zmenami v roku 2009, ktoré na Slovensku neboli. V roku 2011 sa v obidvoch štátoch zvýšila DPH o 1 percentuálny bod a zmenila sa aj sadzba niektorých spotrebných daní viacmenej v rovnakej výške, čo malo dopad na rast spotrebiteľských cien. Na Slovensku bola vo februári zvýšená spotrebná daň na tabakové výrobky, čo ovplyvnilo februárové výsledky. Takisto boli zvýšené aj iné spotrebné, ktoré však nemali výraznejší vplyv na grafy. Ďalší vývoj spotrebiteľských cien zostáva zatiaľ na porovnateľnej úrovni s podobným miernym rastom.

Na stránke Štatistického úradu SR môžeme vypočítať dopad zmeny dane len v tabuľkách jadrovej a čistej inflácie, pričom nevieme to porovnať s rovnakým obdobím minulého roku alebo ako zmenu oproti decembru minulého roku. Tiež to nevieme porovnať s výsledkami členských štátov EÚ, keďže sú založene na harmonizovanom indexe spotrebiteľských cien, podľa metodiky odporučenej Eurostatom. Pre výpočet indexu spotrebiteľských cien a harmonizovaného indexu spotrebiteľských cien sú použité rozdielne spotrebné koše a váhové schémy. V tabuľke jadrová a čistá inflácia nájdeme súhrn spotrebiteľských cien (CPI), ktorý sa skladá z regulovaných cien, vplyvu zmeny nepriamych daní v neregulovaných cenách a jadrovej inflácie. Teda údaj v políčku vplyv zmeny nepriamych dani má výpovednú hodnotu v porovnaní indexu spotrebiteľských cien Lotyšska a Slovenska.

Riešenie dopadov krízy znížením únikov na DPH

Európsky systém DPH nie je dokonalý, čo sa potvrdzuje aj veľkými únikmi na DPH. Prípadné zvýšenie sadzby DPH by nemalo byť jedinou zmenou v politike DPH, ale malo by byť spojené aj s vylepšením nastavenia kontrolných mechanizmov pri výbere DPH. Tiež je dôležité pri zvýšení DPH nezabudnúť na úpravu priamych daní, aby výsledné daňové zaťaženie nebolo privysoké, čo by mohlo mať kontraproduktívne účinky, keďže by mohlo zvýšiť objem daňových únikov.

Slovensko je v EÚ hneď za Gréckom čo sa týka výpadkov na výbere DPH. Lotyšsko dosahuje tiež podobné hodnoty a delí si spoločnú štvrtú pozíciu s Litvou a Talianskom. OECD upozornila Slovensko na konci roku 2010, že viac peňazí do rozpočtu by sa dalo získať aj pri nezmenenej sadzbe, no pri efektívnejšom výbere. Ak by sa Slovensko v úspešnosti výberu DPH dotiahlo na priemer štátov OECD, pozitívny efekt by predstavoval viac ako celé percento výkonu ekonomiky. OECD upozorňuje, že jednou z príčin nízkeho výberu je organizovaný zločin.

Tabuľka č. 1: Odhad podvodov na DPH v roku 2006 (v mil. eur) [39]

Členský štát	Teoretická daňová povinnosť DPH	DPH výnos	DPH strata	DPH strata ako podiel na teoretickej daňovej povinnosti
AT	22 844	19 735	3 108	14 %
BE	25 360	22 569	2 791	11 %
CZ	9 216	7 541	1 675	18 %
DE	164 115	147 150	16 965	10 %
DK	23 611	22 560	1 051	4 %
EE	1 325	1 215	111	8 %
ES	63 013	61 595	1 418	2 %
FI	15 176	14 418	758	5 %
FR	140 817	131 017	9 800	7 %
GR	21 746	15 183	6 563	30 %
HU	8 882	6 813	2 070	23 %
IE	14 043	13 802	241	2 %
IT	119 197	92 860	26 337	22 %
LT	2 335	1 826	510	22 %
LU	1 961	1 941	20	1 %
LV	1 751	1 374	378	22 %
MT	463	410	53	11 %
NL	41 269	39 888	1 381	3 %
PL	23 784	22 127	1 657	7 %
PT	14 371	13 757	614	4 %
SE	29 294	28 487	807	3 %
SI	2 764	2 647	116	4 %
SK	**4 632**	**3 320**	**1 312**	**28 %**
UK	155 697	128 721	26 976	17 %
EU-25	907 667	800 955	106 712	12 %

Ku koncu roku 2010 predstavoval výber DPH na Slovensku 4,431 mld. eur, čo je 100,47% plánovanej sumy[40]. Ak trend podvodov na DPH na Slovensku si udržuje od roku 2006 rovnakú výšku a dosahuje povedzme pätinu, tak výpadok štátneho rozpočtu predstavuje zhruba 1,3 mld. eur[41]. Bolo prijaté rozhodnutie o zvýšení DPH, čím by sa mali zvýšiť „príjmy štátneho rozpočtu v roku 2011 o 185,5 milióna eur, v roku 2012 o 196,3 milióna eur a v roku 2013 o 209,3 milióna eur“ [42]. Finančné prostriedky v takej istej výške by sa však dali získať aj bez zvyšovania DPH znížením únikov na DPH aspoň na úroveň susedného Česka, ktorý má podiel na strate teoretickej daňovej povinnosti vo výške 18%.

Daňové podvody traumatizujú nielen ekonomickú oblasť života Slovenska ale narušujú aj zdravú hospodársku súťaž, čo nesie svoje následky napríklad vo zvýšení spotrebiteľských cien. Negatívom ziskov z nelegálnych aktivít je aj to, že putujú do ďalších foriem kriminálnej činnosti kde slúžia ako nelegálny zdroj financovania nelegálnych činností a preto môže mať obmedzenie únikov na DPH pozitívny dopad aj na obmedzenie nelegálnych činností.

Typickými podvody a únikmi na DPH pri cezhraničných transakciách sú karuselové podvody, ktoré predstavujú najväčší podiel na objeme daňových únikov, intrakomunitárne dodavky tovarov, pri ktorých tovar sa realizuje v tuzemsku bez DPH hoci mal byť fyzicky

[39] http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/tax_cooperation/combating_tax_fraud/reckon_report_sep2009.pdf

[40] http://www.drsr.sk/drsr/slovak/statistiky/analyzy/data/an_12_10.pdf

[41] http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-/zlodeji-pridanej-hodnoty.html

[42] Tlačová agentúra Slovenskej republiky. Vláda schválila zvýšenie DPH na 20 percent. Denník SME, 22.09.2010, dostupné na http://ekonomika.sme.sk/c/5560034/vlada-schvalila-zvysenie-dph-na-20-percent.html.

dodaný do iného členského štátu, daňové podvody pri dovoze tovaru z tretích štátov, fiktívne vývozy, podvody pri obchodovaní s použitým tovarom, nepriznanie DPH z prijatých služieb a pod. Na Slovensku máme aj podvody a úniky súvisiace s vedením účtovníctva, napríklad faktúry, ktoré nie sú zaevidovane v účtovníctve, pozmeňovanie účtovníctva, výmena faktúr, vystavovanie faktúr s DPH neplatiteľom a podobne.

Najväčšie straty na DPH štátnemu rozpočtu SR spôsobujú podvody, ktoré majú charakter organizovanej trestnej činnosti. Preto je dôležite konať a centralizovane pristúpiť k riešeniu danej problematiky.

V praxi sa možno stretnúť so šiestimi stupňami prístupu krajín (ich výkonnej a zákonodarnej moci) k boju proti podvodom:

1. štát o podvodoch vie a nekoná,
2. štát o podvodoch vie a koná,
3. štát o podvodoch vie, koná a podvody odhaľuje,
4. štát o podvodoch vie, koná, podvody odhaľuje a trestá,
5. štát o podvodoch vie, koná, podvody odhaľuje, trestá a peniaze z podvodu vymôže späť,
6. štát o podvodoch vie, koná, podvody odhaľuje, trestá, peniaze z podvodu vymôže späť, predpokladá nové typy podvodov a predchádza im.

Podľa Ministerstva financií je Slovensko ešte len na druhom stupni a hoci postupne zavádza rôzne opatrení, tie nie sú však dostatočne účinné. Preto dúfam, že návrh zmeny legislatívneho rámcu uverejnený Ministerstvom financií Slovenskej republiky ako aj iné opatrenia nelegislatívneho charakteru budú politicky priechodné a neprofesionálny prístup niektorých kontrolných orgánov bude minimalizovaný.

Záver

DPH je daňou ktorá sa významne podieľa na výkonnosti ekonomiky každého členského štátu a preto je považovaná za dôležitý nástroj fiškálnej politiky. Ako člen EÚ môže Slovensko stanoviť základnú sadzbu DPH v rozmedzí od 15 do 25%. Kvôli kríze bolo rozhodnuté o miernom zvýšenie sadzby DPH o 1 percentuálny bod v roku 2010 na 20%. Polovica členských štátov rieši v čase krízy svoju ekonomickú situáciu tak isto ako Slovensko zvýšením DPH a následne hodnotí svoje rozhodnutia. Tieto hodnotenia a použité metódy majú vysokú vypovedaciu hodnotu, keďže máme možnosť skúmania používaných metód a nasledovného sledovania dopadov na spotrebiteľské ceny. Ja som si vybrala Lotyšsko, ktoré tiež zvýšilo sadzbu DPH o 1 percentuálny bod v roku 2010 a má veľa podobných čŕt so Slovenskom. Hodnotenie dopadov zvýšenia DPH tento štát prezentuje pomocou Harmonizovaného indexu spotrebiteľských cien s konštantnými sadzbami daní. Zvýšenie spotrebiteľských cien na Slovensku však nie je prezentované pomocou tohto indexu, a hoci štatistický úrad SR mesačne posiela údaje do Eurostat nemá ich na svojej stránke. Na základe údajov som zostavila graf, ktorý bol porovnaný s Lotyšským. Hlavným zistením bolo to, že grafy majú podobné tendencie. Ako pre Slovensko a tak aj pre Lotyšsko je aktuálna problematika riešenia daňových únikov, keďže v obidvoch štátoch sú v podobne vysokej výške. Minimalizácia týchto únikov, ktorá mimochodom nie je nereálne, by priniesla do štátneho rozpočtu podobné sumy, aká sa vybrali pomocou zvýšenia sadzby DPH avšak jej dôsledkom by nebolo zvýšenie spotrebiteľských cien.

Použitá literatúra

http://www.oecd.org/dataoecd/47/45/46073502.pdf
http://www.taxanalysts.com/www/freefiles.nsf/Files/LEJEUNE-21.pdf/$file/LEJEUNE-21.pdf
http://www.podnikanivusa.com/2008/03/19/jak-funguje-sales-tax-v-usa-neni-to-dph/
http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_sk.htm
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/ce321/ce32120061229en00010331.pdf
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1967L0227:19770523:SK:PDF
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0331:FIN:SK:HTML
OECD, ‘‘Taxes on General Consumption as Percentage of Total Taxation,’’ Revenue Statistics 1965, 2007-2008 Edition, p. 10
http://www.drsr.sk/drsr/slovak/statistiky/analyzy/data/an_12_10.pdf
OECD Consumption Tax Trends, 2008 Edition.
http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2011/focus_on_the_crisis_en.pdf
http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2011/focus_on_the_crisis_en.pdf
http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm
Tlačová agentúra Slovenskej republiky. Vláda schválila zvýšenie DPH na 20 percent. Denník SME, 22.09.2010, dostupné na http://ekonomika.sme.sk/c/5560034/vlada-schvalila-zvysenie-dph-na-20-percent.html.
http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm
http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm
http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm
http://www.scribd.com/doc/51211978/The-Latvian-Economy-No-2-1-March-2011
http://sk.wikipedia.org/wiki/Eur%C3%B3pska_%C3%BAnia
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2011/focus_on_the_crisis_en.pdf
http://www.nbs.sk/_img/Documents/_PUBLIK_NBS_FSR/Biatec/Rok2011/biatec0811.pdf
KARLUBÍKOVÁ J. Chyby slovenských manažérov. Slovenský štýl riadenia je príliš formálny a málo orientovaný na zákazníka. Týždenník TREND, 17.04.2009. Dostupné na http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/chyby-slovenskych-manazerov.html
Benkovskis et al (2011), “Price setting behaviour in Latvia:econometric evidence from CPI micro data”, Working Paper 1/2011, Bank of Latvia.
Global Competitiveness Report 2010-2011
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/tax_cooperation/combating_tax_fraud/reckon_report_sep2009.pdf
http://docs.google.com/viewer?url=http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf?1319919125&hl=en_US&chrome=true
http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp
http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=30659
http://circa.europa.eu/Public/irc/dsis/hiocp/library?l=/public/constant_hicp-ct/meth-hicp-ct-final/_EN_1.0_&a=d
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/hicp/methodology/hicp_constant_tax_rates
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-15102009-AP/EN/2-15102009-AP-EN.PDF
http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/hicp/data/database
http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/tax_cooperation/combating_tax_fraud/reckon_report_sep2009.pdf
http://www.drsr.sk/drsr/slovak/statistiky/analyzy/data/an_12_10.pdf
http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-/zlodeji-pridanej-hodnoty.html
Tlačová agentúra Slovenskej republiky. Vláda schválila zvýšenie DPH na 20 percent. Denník SME, 22.09.2010, dostupné na http://ekonomika.sme.sk/c/5560034/vlada-schvalila-zvysenie-dph-na-20-percent.html.

Critical review of the effects of Crisis on Management and Organizations and in consequence on Change Management in the post crisis environment

Helena Liebelt

Abstract

The paper at hand reviews the existing research on the impact of crises on organizations and critically discusses the evolving role of the concept of change within the need for this new paradigm. We also review the learning from the latest economic crisis and the role of management leadership in it.

Introduction

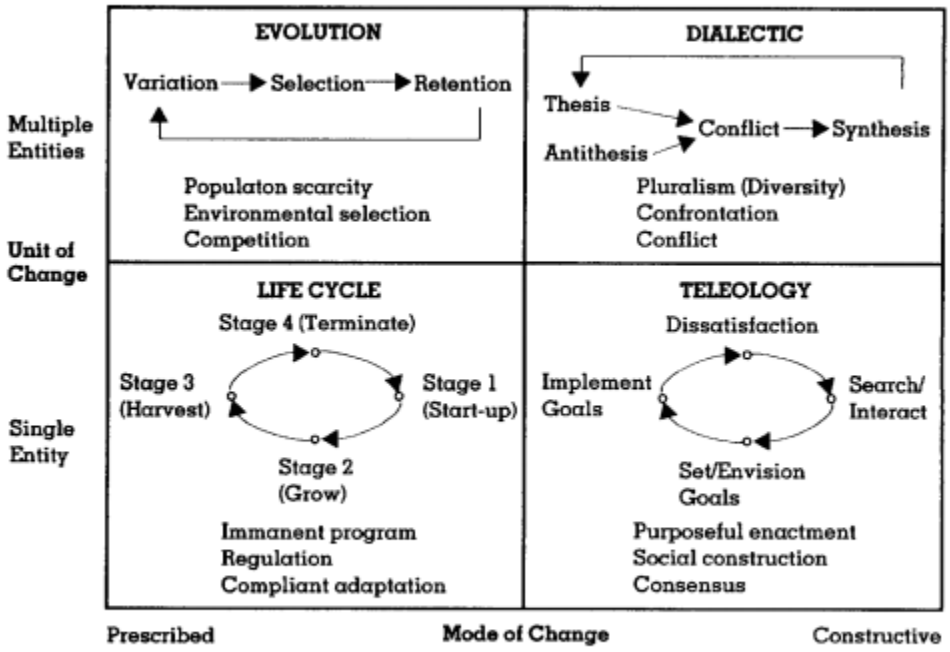
*"Instability since Marx's day may seem capitalism's only constant. The upheavals of markets, the fast dancing of investors, the sudden rise, collapse and movement of factories, the mass migration of workers seeking better jobs or any job: such images of capitalism's energy pervaded the nineteenth century and were conjured at the beginning of the last century in another famous phase, this by the sociologist Joseph Schumepeter "creative destruction". Today the modern economy seems full of just this unstable energy, due to the global spread of production, markets, and finance and to the rise of new technologies. Yet today those involved in making change argue that we are not plunged into more turmoil, but rather are on a fresh page of history."*Sennett (2007, p.16)

Todays companies are open systems which must relate their strategies, plans and activities to their external and internal environments in order to survive at the market and protect the interest of its stakeholders (Cummings and Worley 2008). The ***information uncertainty*** and ***resource dependency*** are the two most important factors that determine the responsiveness of companies to external influences and shape their willingness to change (Aldrich 1979, Cummings and Worley 2008, p. 449). In a globalized world, disruptions are inevitable (information uncertainty) which is why the topic of managing organisational change has become one of the most important movements influencing the work of contemporary companies in the past decade. The need has never been as evident as it was after the global recession in 2007-2008.

Change – Terms and Concepts

Under the term of *organisational change*, the contemporary management literature refers to modifications in the goals, structure, culture, technology and work tasks of organisations (Linstead et.al.2004:424). It can be introduced by organisational management reflecting the new organisational plans, or it can be imposed by external changes and pressures. Although there is a consensus in literature regarding the causes and its forms, there is little agreement and vague empirical evidence on its meaning (nature) and how it influences organisations (Dawson and Webb 1989). The most basic question, the one that Sennett (2007) refers to in the quotation at the beginning of the review, is whether a ***change is a norm or an exception***. As Linstead et.al. (2004: 424) critically argue the debate in this regard is whether stability is fixed and change is the deviance, or that change is the norm "where stability is a vain attempt to control it". The essence of this duality comes from the differences in the modern and postmodern post-industrial theory as explained with the meta-research of White and Jacques (1995). Modern theory places a priority on the stability and on materialising things i.e. refers to direction of changes from this point to that point, while the post-modern theory emphasises instability and change as part of present state of organisations. It is good to note that in this period, the most comprehensive theoretical work on the change frame comes from Van de Ven and Poole (1995), who developed a four-told typology of lifecycle, teleological, dialectical, and evolutionary approaches (see Figure 1), that take into account both philosophical approaches.

Figure 1
Process Theories of Organizational Development and Change[a]



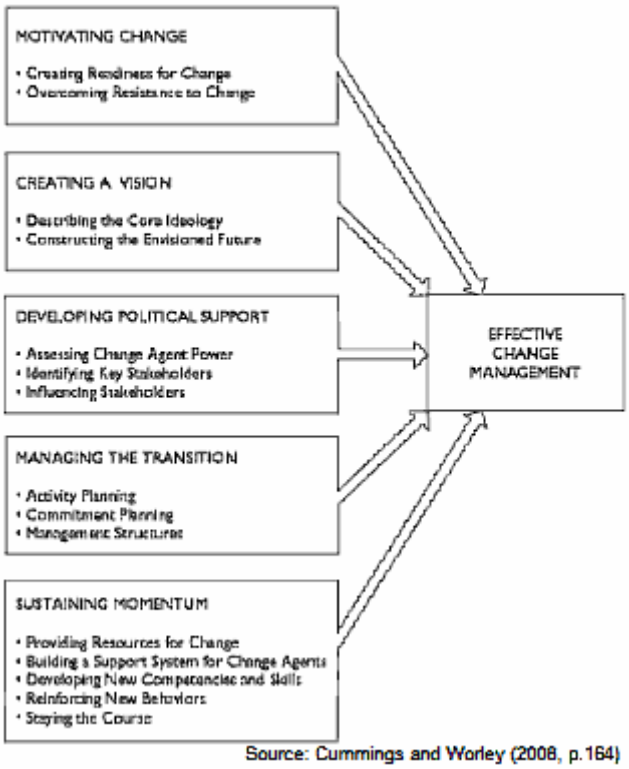
[a] Arrows on lines represent likely sequences among events, not causation between events.

Source Van de Ven and Poole (1995, p.520)

Linstaed et. Al. (2004) argue that Van de Ven and Poole (1995) model should be further enlarged with the inclusion of the systems theory ranging from the open systems and causes as identified by Plant (1987) to complexity systems identified by Morgan (1986) and the chaos theory of Fitzgerald (2002). Furthermore, the contingency theories, mainly presented through the work of Burke and Litwin (1992), link the systems theory to the conditions of the external environment of the company (Linstead et.al.2004:437). Contemporary change management literature, in particular its rational planned changed approach as reflected in its contemporary form of organisational development (OD), is mainly focused on the application of the open systems theory due to its comprehensive approach and its easy linkage with the contingency theories (Cummings and Worley 2008, Linstead et.al. 2004).

Within the prescribed approach of change management as described by Van de Ven and Poole (1995), or the planned approach as covered with the OD theory (Cummings and Worley 2008), it is of crucial importance to diagnose i.e. identify the level, type and intensity of the required

Figure 2 Managing and Leading change



Source: Cummings and Worley (2008, p.164)

change (Cummings and Worley 2005:85). The further steps include managing and leading effective organisational change (see Figure 3). The model is an extension of the Forced Field analysis as provided by Lewin (1951), although as Cummings and Worley (2006) argue, it is expanded based on the research of Huse (1982) and the extensions of Dowson (1986). It adds to the further change models which appeared in the 1990s as are Kanter et al.'s (1992) 'Ten commandments', and Kotter's (1995) 'Eight steps to transforming your organization'. None of these models escapes the premises of the modern post-industrial theory where change is seen as something that disturbs the stability and needs to be properly managed for a successful transition.

According to Graetz and Smith (2010, p137), the rational planned approach is neither successful nor attainable for managing changes in contemporary organizations because organizations cannot be controlled as a block of ice, it ignores the human factor and it serves only as a top-down implementation of management decisions. Therefore, the findings from the metareserach of Graetz and Smith (2010), argue that a complex approach to change management which does not take into account only the top-down approach is required for the contemporary organizations due to the high instability of the environments in which they operate.

One may argue though, that Graetz and Smith (2010), themselves are very rigid towards the extended Levin's model. Although the model provided in Figure 3 is a simplified procedure of a complex undertaking, it does provide means and tools for identifying and overcoming change resistance, identified first by Adams (1987) as *inertia* and *hostility* (Linstead et.al. 2004). In most of the cases these tools, first introduced by Kotter and Schelesinger (1979, p.111), provide a voice to the employees concerns. These tools are a standard approach in managing change on

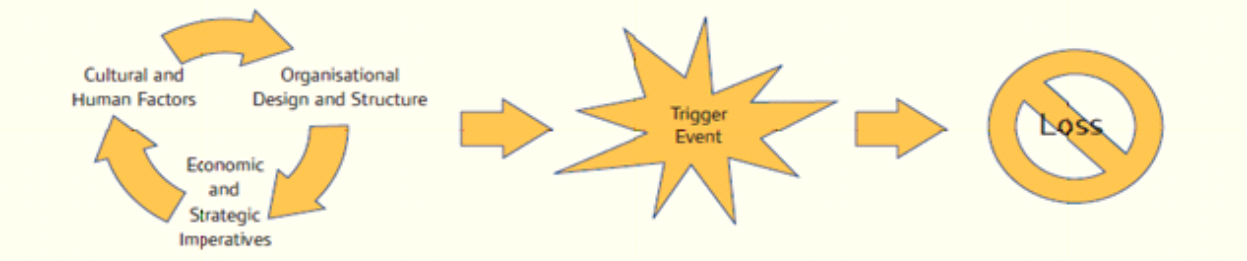
contemporary organisations although their names vary and include (Cummings and Worley 2008, Bold 2011): information and education, participation and involvement, negotiation and agreement, cooperation and explicit and implicit coercion.

The actual implementation of the models and tools in the change management practices of companies which were faced with the economic downturn in 2008 provides a good research context of the impact of the current change practices on the success of organisations and whether there is a critical mass among the management teams for a new paradigm.

Changes in organisations during economic crisis

A crisis represents "a low probability, high impact situation that is perceived by critical stakeholders to threaten the viability of the organization" (Pearson and Clair 1998:66). The model of Ashby (2010), as presented in Figure 3, provides a visual representation of the crisis occurrence build on the assumptions of crisis development (financial and non-financial) as identified by Taylor (1994, 1976). The factors which could cause an organisational crisis are identified within the external and internal environment of the company. The model is similar, i.e. builds on the open systems theory. An economic crisis as the one which occurred in 2007 is an external factor that triggered a crisis in many organisations across the globe.

Figure 3. A Typical Crisis Model



Source: Ashby (2010, p. 2)

The term of an economic crisis is inexorably linked to the concept of business cycles and the inherent instability of the market-driven economy (Schiller 2006). After the events that led to the Great depression in 1929 and the consequences thereafter, the attention of the economics profession has turned to the fundamental issues of the stability of the market-driven economy – the Keynesian' model. The basic purpose of the same was to offer theories that try to explain the

macro outcomes of the business cycle, while the economic theory accompanying it tries to design solutions to control them (Schiller 2006). In simple words, people, organisations and governments do not like to be subjected to the unsecure outcomes of the up and down periods as there is unemployment, inflation, slow growth and/or high interest rates.

According to Grewal and Tasuhaj (2001, p.68), the economic crisis "refer to contractions in which real output decreases, not to periods of slow growth". Therefore it is not the same as a period of slow growth, making it even more difficult to control the business cycle. As Navarro (2009, p. 45) argues, until the 1980s "many economists, finance professionals and strategists believed the business cycle, like the stock market, was a "random walk" that couldn't be predicted — and couldn't be managed", and with that economic crisis could be avoided. However, nothing proves this argument more wrong than the impact of the recent financial crisis on the management of companies.

According to the newest research of Gossage et. al. (2010), the crisis showed that contemporary organisations need to be "change capable" all the time. Bold (2011) argues that the changes faced in the current economic climate are intensive and frequent, while Navarro (2009, 2005) argues that changes as the ups and downs of the business cycle must be seen as a constant state where managers and chief strategists learn how to adjust their organisation's resources, capabilities and strategies to the changing marketplaces. For implementing these adjustments in fast and successful ways, organisations should recognise the importance of change management competency and the new models for introducing changes (Bold 2011). A concept very similar to the findings of Grewal and Tansuhaj (2001) almost a decade ago. However as Gossage (2010), research findings indicate, almost half of the surveyed organisations reported a lack of human capacity "to adapt to and manage change through periods of economic uncertainty".

Management role as a leader after the economic crisis

While Navarro (2009, 2005) argues that business cycle skills are required among top managers for identifying the scope and intensity of the required changes, Atkinson (2010) adds the transformational leadership qualities as essential for implementing the identified change. The majority of the literature in the past decade as well as after the crisis in 2008 gives a significant

role of the leadership in managing the change. One may argue that the approach is mainly a reflection of the old rational approach towards change and the top-down approach. It is a simple model with a good frame, compared to the learning organisation approach of Senge (1995) as reflected in the knowledge approach of Markovic (2008) and the change, continuity and innovation of Bath (2010), where there is a lack of a model for implementation. The practice as well provides examples where the top-down rational approach is still successful as it is the example with the transformational change in Ford under the leadership of Mullay for the past decade. Ford was the only US company from the automobile industry which was not financially supported from the US government. However, the question of how sustainable this change is remains problematic.

Marković (2008) argues that only the organisations capable enough to capitalize on the opportunities and on the potential of the entire organisation can survive in the rapidly changing business environment. Gossage et. al. (2010, p.2) research indicates that nearlly half of the surveyed executives after the crisis "are not confident that their organizations can quickly mobilize to serve new markets and customers, do not believe their culture is adaptive enough to respond positively to and aren't sure their workforces are prepared to adapt to and manage change through periods of economic uncertainty". Therefore, the current organisational capacity to embrace change as a continuing state is problematic (Bath 2010, Gossage et. al. 2010).

Further, and what is more significant, Gossage et. al. (2010) findings indicate that the organisations which had an enterprise wide change network, developed broader change competences, create effective change leaders, and have good analytical skill to assess the change fitness were more successful in overcoming the crisis. Under these circumstances Gossage et. al. (2010) and Marković (2008) findings indicate that managers need to transform themselves as well and develop better understanding of the organisational change accompanied with the business cycle management skills (Navarro 2005, 2009).

Conclusion

In conclusion, the critical review provides an updated analysis on the issue of change management in the contemporary organisations in times of economic crisis. The review points to the emerging critical mass of researchers that change the paradigm of change management from

a stable control over disturbances to a continuous process of learning and innovation. The need emerges from the fact that economic and business cycle downturn cannot be managed and controlled, rather predicted and assessed.

The literature still does not provide practical models for organisations to use and move away from the rational top-down approach; however, there is a high probability that new change models will be generated through an inductive research by studying the behaviour of successful and unsuccessful change initiatives during the latest downturn, as indicated by the research of Accenture experts (Gossage 2010).

References

1. Adams J.L. (1987) *Conceptual Blockbusting*, Harmondsworth, Penguin.
2. Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Prentice-Hall.
3. Annonymous (2010) Managing Organizational Change: Leadership, Tesco and Leahy's Resignation *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 8(2), pp.30-52.
4. Ashby, S., (2010). The 6 Cs of the Financial Crisis. *Financial Services Research Forum*.
5. Atkinson, P. (2010). Reality Testing: Strategies for Transforming Organisations. *Management Services*, 54(4), pp.42-47.
6. Bernstein, P. (2009). The Moral Hazard Economy. *Harvard Business Review*, *87*(7/8), pp.101-103.
7. Bhat, J. A. (2010). Managing Innovation : Understanding How Continuity and Change are Interlinked. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(1/2), pp.63-73.
8. Bold, E. (2011). Instruments and Techniques Used in the Design and Implementation of Change Management. *Journal of Advanced Research in Management*, 1(3), pp.5-13.
9. Buchanan, D.A. and Fitzgerald, L. (2007) *The sustainability and spread of organizational change: modernizing healthcare*. Understanding Organizational Change. London: Routledge.
10. Buono, A. F., and Kenneth W., K. (2008). The Challenge of Organisational Change: Enhancing Organizational Change Capacity. *Revue Sciences de Gestion*, (65), pp.99-118.
11. Coulson-Thomas, C. (2009). Leading and managing change. *Management Services*, 53(1), pp.31-37.
12. Fitzgerald, L.A. (2002) Chaos: The lens that transcends, *Journal of Organizational Change Management*, 15(4), pp.339-58.
13. Fitzgerald, L.A. and Van Ejnatten, F.M. (2002) Reflections: Chaos in organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 15(4), pp.402-11.
14. Giancola, F.L. (2009). Wage rigidity during recession. *Compensation and Benefits Review*, 41.
15. Gossage, W.G. et.al. (2010). The change-capable organization. Accenture Research Paper. Available from: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Outlook_Change_CapableOrganization.pdf– [Accessed 11.09.2011]

16. Graetz, F., and– Smith, A. T. (2010). Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*, 10(2), pp.135-154.
17. Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001) Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility, *Journal of Marketing*, 65, pp.67-80.
18. Kalyani, M., and Sahoo, M. P. (2011). Human resource strategy: A tool of managing change for organizational excellence. *International Journal of Business and Management*, *6*(8), 280-280-286.
19. Kanter, R.M., et.al. (1992) *The Challenge of Organizational Change* . New York: The Free Press.
20. Kotter, J.P. (1995) Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, May–June, pp. 59–67.
21. Larkin, S and Larkin, T.J. (1994) Communicating Change, 2nd edition, New York: McGraw Hill.
22. Lewis, E. Et.al. (2010). Successfully managing change during uncertain times. *Strategic HR Review*, *9*(2), 12-12-18.
23. Lewis, S. (2009), Leading through the credit crunch, *Industrial and Commercial Training*, 41, (7), pp: 1-7.
24. Linstead, S.e.a.,(2004). *Management and organisation: a critical text*. 1st ed. Hampshire: Palgrave Macmillan.
25. Manikandaan, P. P. (2010). Change Management- Where Do Leaders Make Difference?. *Advances in Management*, 3(9), pp.5-7.
26. Marković, M. (2008). Managing the Organizational Change and Culture in the Age of Globalization. *Journal of Business Economics & Management*, 9(1), pp.3-11.
27. Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
28. Nadler, D. et.al. (1995) *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
29. Navarro, P. (2005). The Well-Timed Strategy: Managing the Business Cycle, *California Management Review*.
30. Navarro, P. (2009). Recession-proofing your organization. *MIT Sloan Management Review*, *50*(3), 45-45-51. No. 5, pp:45-51.

31. Pearson, C. M. and Judith A. C. (1998), Reframing Crisis Management, *Academy of Management Review*, 23 (January), pp.59-76.
32. Peus, C. et.al. (2009). Leading and Managing Organizational Change Initiatives. *Management Revue*, 20(2), pp.158-175.
33. Plant, R. (1987) *Managing change: and making it stick*. Gower.
34. Schiller, B.R. (2006) *The Economy Today*. The American University.
35. Senge, P. M.(1995) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
36. Sennett, R. (2007). *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press.
37. Sharma, M. K. et.al. (2010). Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *11*(3), pp:51-68.
38. Stelter, D. et. al.,(2008), October. Taking Robust Action in the Face of the Growing Crisis: Collateral Damage Series Part 2. *White Paper* . Bonston Consulting Group.
39. Stern, S. (2009), How to be a good boss in bad times, *Management Today*, September, pp.38-41.
40. Turner, B. A. (1994). Causes of Disaster: Sloppy Management. *British Journal of Management*, 5(3), pp.215-219.
41. Turner, B. A.(1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), pp.378-397.
42. Van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), pp.510-540.
43. Westover, J. H. (2010). Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. *International Journal of Management & Innovation*, 2(1), pp.45-50.
44. White, R. F., and Jacques, R. (1995). Operationalising the postmodernity construct for efficient organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, *8*(2), 45-45. Kotter, J.P. (1996) Leading Change: Why transformation efforts fail, pp 1-19.

Metódy transferového oceňovania
Transfer pricing methods

[1]Linkayová Lucia

Kľúčové slová:
Medzinárodné transferové oceňovanie, metódy medzinárodného transferového oceňovania, Smernica OECD
Keywords:
International transfer pricing, Methods of transfer pricing, OECD guidelines to transfer pricing, pros and cons of transfer pricing methods

JEL klasifikácia: H29

Abstrakt:
The transfer pricing methods are used to establish whether the conditions imposed in the commercial or financial relations between associated enterprises are consistent with the basic principle of transfer pricing which is arm`s length principle. The main aim in the process of selection of a transfer pricing method always is to find the most appropriate method for the particular aim. The appropriateness of the method must be considered in view of the nature of the controlled transaction.

Úvod

Súčasťou medzinárodného transferového oceňovania sú aj metódy, ktoré sa využívajú na ocenenie transferu. Výber vhodnej metódy je z hľadiska správnosti určenia ceny transferu veľmi dôležitý. Preto je nevyhnutné sa týmito metódami viac zaoberať. Poznať základne prvky týchto metód pre ich správnu aplikovateľnosť. V Smernici OECD sú pre účely medzinárodného transferového oceňovania rozdelené do dvoch základných skupín. Pričom do Júla 2010 sa pri výbere metódy musela uplatňovať určitá postupnosť. Proces testovania výberu a určenia správnosti metódy sa začínal metódou porovnateľnej nekontrolovanej ceny (Comparable Uncontrolled Price). A následne sa pokračovalo ostatnými tradičnými metódami až k metódam transakčného zisku. Medzi skupinami metód a zároveň aj medzi jednotlivými metódami bola zavedená hierarchia ich použitia, ktorá bola aktualizáciou Smernice OECD odstránená. Práve spomínaná aktualizácia z Júla 2010 zahŕňa aj zrovnoprávnenie obidvoch skupín metód transferového oceňovania. Pričom i naďalej panuje nepísané pravidlo, že by sa malo pri výber metódy na ocenenie transferu začínať metódou porovnateľnej nekontrolovanej ceny. Táto zmena predstavuje veľký krok dopredu v rámci transferového oceňovania spolu s ostatnými zmenami, ktorých sa daná aktualizácia smernice dotkla.

Metódy transferového oceňovania

Jednotlivé metódy sa používajú na zistenie, či podmienky obchodných alebo finančných vzťahoch medzi spriaznenými osobami (spoločnosťami sú v súlade s princípom nezávislého vzťahu. Princíp nezávislého vzťahu základným princípom, od ktorého sa odvíja celé transferové oceňovanie.

[1] Ing. Linkayová Lucia,t. č. 0908 869 417, e-mail: linkayovalucia@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Gizela Lénártová, PhD., Katedra podnikových financií

Výber metódy transferového oceňovania sa zameriava na nájdenie najvhodnejšej metódy pre konkrétny prípad. V procese výberu vhodnej metódy by mali byť zohľadnené silné a slabé stránky jednotlivých metód. Výber vhodnej metódy by mal byť zvažovaný jednak z pohľadu kontrolovanej transakcie, výsledkov získaných prostredníctvom funkčnej analýzy, dostupnosťou spoľahlivých informácii (konkrétne z nekontrolovaných transakcií) na aplikáciu vybraných metód a/alebo iných metód, stupeň porovnateľnosti medzi kontrolovanou a nekontrolovanou transakciou, vrátane spoľahlivosti v porovnateľnosti úprav, ktoré by mohli byť potrebné k eliminovaniu závažných rozdielov medzi nimi. Nie každá metóda je vhodná v každej jednej situácii, ani nie je potrebné dokazovať, že konkrétna metóda nie je vhodná za každých okolností.

Členenie metód transferového oceňovania:

Ako už bolo spomenuté metódy transferového oceňovania sú rozdelené do dvoch skupín a to:

1) Tradičné transakčné metódy:
   a) Metóda porovnateľnej nekontrolovanej ceny,
   b) Metóda opakovanej predajnej ceny,
   c) Metóda zvýšených nákladov.
2) Metódy transakčného zisku:
   a) Metóda čistého obchodného rozpätia,
   b) Metóda delenia zisku.

Tradičné transakčné metódy

Tieto metódy sa považujú za najpriamejší prostriedok na stanovenie, či podmienky v obchodných a finančných vzťahoch medzi spriaznenými spoločnosťami sú nezávislé. Je to z toho dôvodu, že rozdiely v cenách kontrolovaných transakcií od cien v porovnateľných nekontrolovaných transakciách môžu byť vystopované priamo k obchodným a finančným vzťahom, ktoré boli vykonané medzi spoločnosťami. Podmienky nezávislého vzťahu môžu byť priamo určené priamym dosadením ceny porovnateľnej nekontrolovanej transakcie za cenu kontrolovanej transakcie.

Tradičné transakčné metódy možno charakterizovať ako metódy založené na porovnávaní.

Cena transferu v kontrolovanej transakcii	←	**porovnanie**	→	*cena transferu v nekontrolovanej transakcii*

Metóda porovnateľnej nekontrolovanej ceny (CUP)

Táto metóda porovnáva cenu účtovanú za majetok alebo službu poskytovanú v nekontrolovanej transakcii s cenou účtovanou pri porovnateľnej nekontrolovanej transakcii za porovnateľných podmienok. Ak vznikne rozdiel medzi týmito dvoma cenami, môže to znamenať, že podmienky obchodných alebo finančných vzťahov spriaznených spoločností nie sú nezávislého vzťahu, a že cenu v nekontrolovanej transakcii by mohlo byť potrebné nahradiť cenou kontrolovanej transakcie.

Pre aplikáciu tejto metódy je potrebná porovnateľná nekontrolovaná transakcia a cena transferu v tejto transakcii. Taktiež kľúčovú podmienku pre použitie tejto metódy predstavuje,

porovnateľnosť podmienok, za ktorých boli kontrolovaná a nekontrolovaná transakcia vykonané.

Výhody:

- Ide o priamu a presnú metódu

Nevýhody:

- Nájdenie porovnateľných transakcii vykonané nezávislými a prepojenými spoločnosťami za porovnateľných podmienok (napr. porovnateľné výrobky alebo služby, platobné a dodacie podmienky a pol.

Metóda opakovanej predajnej ceny

Východisko pre túto metódu predstavuje cena, za ktorú bol produkt kúpený od spriaznenej spoločnosti, a potom je opätovne odpredaný nezávislej spoločnosti. Táto cena je následne znížená o príslušné hrubé rozpätie, ktoré predstavuje sumu, z ktorej sa bude predajca snažiť pokryť svoje náklady na predaj a prevádzkové náklady a z hľadiska vykonaných funkcií realizovať príslušný zisk. Za nekontrolovanú cenu pôvodného transferu medzi spriaznenými spoločnosťami možno považovať to, čo ostane po odpočítaní hrubého obchodného rozpätia a úprave o ostatné náklady spojené s obstaraním produktu.

Výhody:

- Ide o najvýhodnejšiu metódu pre oceňovanie marketingových operácií.

Nevýhody:

- Porovnávanie transferu v kontrolovanej a nekontrolovanej transakcii.

	Preverovaná cena		*Trhová cena*	
Závislý dodávateľ	→	**Závislý odberateľ**	→	**Nezávislý zákazník**

Metóda zvýšených nákladov (Cost Plus)

Základ metódy tvoria vzniknuté náklady z kontrolovanej transakcie u dodávateľa na transferovaný majetok alebo služby poskytované príslušnému odberateľovi. K týmto nákladom sa pripočítava príslušné zvýšenie nákladov, aby bol dosiahnutý príslušný zisk z hľadiska vykonávaných funkcií a trhových podmienok. Za nezávislú cenu pôvodnej kontrolovanej transakcie možno považovať cenu, ktorú dostaneme po pripočítaní zvýšených nákladov k už spomínaným nákladom. Zjednodušene možno povedať, že metóda Cost Plus predstavuje priame náklady plus hrubá marža, avšak v smernici o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti[2] 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 transaction),
b) externá porovnateľná transakcia (external compareble transaction).

[2] Smernica OECD

Pre účely použitia metódy Cost Plus náklady rozdeľujeme do troch základných skupín, a to:

a) priame náklady,
b) nepriame náklady,
c) operatívne náklady.

Výhody:

- 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.

Nevýhody:

- 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.

	Trhová cena		*Preverovaná cena*	
Nezávislý dodávateľ	→	**Závislý odberateľ**	→	**Závislý zákazník**

Metódy transakčného zisku

Sú prípady kedy je použitie metód transakčného zisku vhodnejšie ako tradičných transakčných metód. Napríklad v prípadoch keď každý účastník vytvára významný a jedinečný príspevok vo vzťahu ku kontrolovanej transakcii, alebo kde sú jednotlivý účastníci zapojený v značne integrovaných aktivitách. Vtedy je použitie metódy delenia zisku vhodnejšie ako jednostrannej metódy, t.j. jednej z transakčných metód. Taktiež v prípade, že nie sú dostupné spoľahlivé informácie o hrubej marži tretích účastníkov, resp. dané informácie sú verejnosti obmedzené môže byť aplikácia transakčných metód zložitá. Preto použitie metódy delenia zisku je z hľadiska dostupnosti informácii najvhodnejšie.

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 a identifikáciou špeciálnych podmienok dohodnutých medzi prepojenými spoločnosťami. Ide o podmienky, ktoré ovplyvňujú tvorbu a znovupriradenie zisku zúčastneným spriazneným spoločnostiam. Túto metódu je vhodné použiť pri vysoko integrovaných transakciách, kedy nie je vhodné použitie jednostranných metód a tiež v prípadoch, kedy obidve zmluvné strany transakcie prispievajú v rámci transakcie unikátnym spôsobom. Taktiež sa kladie zvýšená pozornosť na výber vhodných alokačných kľúčov pre delenie zisku.

Aplikácia:

Najprv sa určí zisk (kombinovaný zisk), ktorý sa má rozdeliť medzi prepojené spoločnosti z kontrolovaných transakcií. Následne sa určí spôsob, na akom ekonomicky prípustnom základe sa má tento zisk rozdeliť medzi prepojené spoločnosti. 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. Pri delení zisku sa môžu uplatniť dva spôsoby. Jednak je to rozdelenie zisku na základe reziduálnej analýzy alebo celkové zotrvanie na analýze príspevku jednotlivých strán k vytvoreniu zisku, ktorý má byť prerozdelený. Na to aby mohol byť zisk rozdelený

prostredníctvom reziduálnej analýzy musí byť identifikovaný reziduálny zisk. Je to taká časť zisku, ktorú nemožno prisúdiť ani jednej z prepojených spoločnosti. Následne je možné uplatniť metódu rozdelenia reziduálneho zisku (residual profit split method), ktorá zahŕňa niekoľko možných postupov.

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, teda vyžaduje splnenie podmienok porovnateľnosti. 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. V rámci aktualizácie Smernice OECD sa uvádza, že túto metódu nemožno použiť v prípadoch, keď obe zmluvné strany kontrolovanej transakcie prispievajú v rámci transakcie vysoko hodnotným, resp. unikátnym spôsobom, napr. prostredníctvom vysoko hodnotným nehmotným majetkom. Z toho vyplýva, že sa jedná o jednostrannú metódu, ktorá sa využíva zvyčajne v prípadoch najmenej zložitých strán. Pričom pri tejto metóde sa kladie veľký dôraz na výber vhodných indikátorov čistého zisku, ktoré sú relevantné v posudzovanom prípade a na zabezpečenie konzistentnosti údajov používaných pri výpočtoch (tak v kontrolovanej ako i nekontrolovanej transakcii).

Najvyužívanejšími indikátormi sú rentabilita predaja (čistý zisk/tržby z predaja), rentabilita nákladov, návratnosť aktív, návratnosť vlastného imania a v niektorých prípadoch je to aj ukazovateľ „Berry ratio“(Pomer hrubého zisku spoločnosti k prevádzkovým nákladom. Používa sa ako ukazovateľ zisku spoločnosti v danom časovom období. Pričom ak koeficient je rovný alebo väčší ako 1, tak spoločnosť dosahuje zisk prevyšujúci všetky variabilné náklady. V opačnom prípade je spoločnosť stratová.)“.

Záver

Pri oceňovaní transferu je nevyhnutné zaoberať sa výberom metódy, ktorá by mala zabezpečiť správne určenie nezávislej ceny. Preto je potrebné poznať jednotlivé metódy, ako sú členené, ich podstatu, spôsob aplikácia a v neposlednom rade aj ich výhody a nevýhody. Taktiež je nevyhnutné pri výbere zohľadniť aj charakter transferu a mnoho ďalších aspektov, ako je stupeň porovnateľnosti kontrolovanej a nekontrolovanej transakcie, dostupnosť a existencia porovnateľných transakcií a pod. Určenie vhodnosti a správnosti pre ocenenie transferu je náročný avšak veľmi dôležitý proces, pretože od použitia metódy transferového oceňovania závisí správnosť určenia nezávislej ceny. V súčasnosti sa proces výberu zjednodušil a to aktualizáciou Smernice OECD, kde jednou zo zmien bolo zrovnoprávnenie jednotlivých metód využívaných pri transferovom oceňovaní.

Stručné zhrnutie a porovnanie jednotlivých metód transferového oceňovania:

	Metóda NTC	**Metóda NP**	**Metóda Cost +**	**Metóda delenia zisku**	**Metóda čistého obchodného rozpätia**
Priama alebo nepriama metóda?	Najpriamejšia	Nepriama metóda	Nepriama metóda	Skôr nepriama dvojstranná metóda	Skôr nepriama
Určenie transferového ocenenia	Trhová cena: interná, externá	Hrubá zisková marža: Transakčné porovnanie alebo funkčné porovnanie	Hrubá zisková marža: Transakčné porovnanie alebo funkčné porovnanie	Alokácia prevádzkového zisku: Kontribučná analýza, Reziduálna analýza	Prevádzkový zisk: Transakčné porovnanie a Funkčné porovnanie
Dôležité faktory porovnateľnosti	Vysoký stupeň porovna-teľnosti produktu	Funkčné porovnanie	Funkčné porovnanie	*Kontribučná analýza*: Analýza relatívnej hodnoty funkcií, *Reziduálna analýza*: Možná aplikácia faktorov porovnateľnosti tradičných metód použitých v prvej časti analýzy	Nie úplne závislá na funkčnej porovnateľnosti, Faktory ovplyvňujúce cenu nerelevantné pre transferové oceňovanie Porovnateľnosť majetkovej štruktúry
Ktorú metódu a kedy aplikovať?	V prípade, že existuje vhodná porovnateľná nekontrolova-ná transakcia	Ak neexistuje NTC, V prípade marketingových a distribučných aktivít a pri menej komplexných subjektoch	Ak neexistuje NTC, pri jednoduchých výrobných činnostiach, skupinových službách	Ak neexistuje NTC a porovnateľné transakcie pre iné metódy, Obe strany kontrolovanej transakcie vlastnia hodnotný nehmotný majetok a v komplikovaných prípadoch ako sú veľmi prepojené transakcie	Ak nie je NTC, Nie sú porovnateľné transakcie - významne sa líšia vo funkciách, Údaje o hrubej marži nie sú spoľahlivé – účtovné rozdiely, Na kontrolu výsledkov tradičných transakčných metód
Typy nekontrolovanej transakcie	Hmotný majetok, nehmotný majetok a služby	Nehmotný majetok, a tovar s nízkou pridanou hodnotou	Hmotný majetok a jednoduché výrobné činnosti	Hmotný majetok, nehmotný majetok a služby	Hmotný majetok, nehmotný majetok a služby

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. 194-200
Časopisecká literatúra:
Luknárová-Kulišová, Dalila. 2011. Aktuálne zmeny v smernici o transferovom oceňovaní. In *Daňový špeciál pre pokročilých daňových špecialistov.* ISSN 1338-2918, 2011, č.1. s. 26-27
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

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
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

Spoločné podnikanie v koncepcii rozvoja klastrov
Joint ventures in the concept of cluster development

Veronika Littvová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
joint ventures initiatives, joint ventures history, clusters formation and development, typology

JEL Klasifikácia O16, O18, O25

ABSTRAKT
The current market environment has been defined by constant financial and global changes. It has been for organizations engaged in business activities increasingly difficult to adapt and remain competitive in this type of market environment. The target of this paper is to provide view over the formation of clusters situation as a prerequisite to maintain competitive advantage for enterprises, based on the detailed study of domestic and foreign literature and information obtained through the official internet websides.

ÚVOD

Súčasné trhové prostredie je definované neustálymi finančnými a globálnymi zmenami. Pre organizácie vykonávajúce podnikateľskú činnosť, je stále náročnejšie prispôsobovať sa a udržať si svoju konkurencieschopnosť v takomto type trhového prostredia. Viaceré organizácie, ako samostatne hospodáriace jednotky, nie sú schopné čeliť nevýhodám alebo využiť pozitíva, ktoré so sebou globalizácia svetových trhov prináša. Proces globalizácie vyžaduje prijatie vysokoflexibilných inovačných riešení, ktoré predovšetkým malé a stredné podniky mnohokrát nie sú schopné zrealizovať. Jedna z možných stratégií, ktorej prijatím si organizácie môžu svoje konkurenčné výhody udržať je „stratégia kooperácie". prostredníctvom tvorby „klastra". Táto forma je jedným z riešení problémov, plynúcich z globálnych situácií.

INICIATÍVY SPOLOČNÉHO PODNIKANIA

Pojem „klaster"[2] označuje „zoskupenie podnikov, pridružených organizácií a inštitúcií, ktoré majú spoločné záujmy, spolupracujú a snažia sa o zvýšenie konkurencieschopnosti a o spoločné prekonávanie svojich obmedzení."[3]. Klaster združuje:

- „výrobné spoločnosti,
- školy,
- vedecké pracoviská,
- organizácie pôsobiace na trhu práce."[4]

Spoločný marketing klastrov sa orientuje najmä na prezentovanie organizácií napr. v zahraničí, čo by si samostatne malé spoločnosti nemohli dovoliť. Všeobecným zmyslom

[1] Veronika Littvová, Ing.,PhD. veronika.littvova@euba.sk, EUBA – FPM – KPH, Dolnozemská cesta 1/B, Bratislava.

2 pozn.: klaster, z angl. cluster znamená hrozno, trs. Vlastný preklad podľa The free dictionary. Clusters . [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: < http://www.thefreedictionary.com/ >

[3] vlastná definícia podľa Vedomomostná spoločnosť. Slovník pojmov [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4759/slovnik-pojmov.php >

[4] BUČEK, M. Klastre a regionálne bariéry podnikania v SR. Slovenská ekonomická knižnica EU v Bratislave In: *2nd Central European Conference in Regional Science* : Nový Smokovec - High Tatras, October 10th - 13th, 2007 : conference proceedings. - S. 111-115.

klastrov je využívanie výsledkov výskumu, vývoja nových technológií a inovácií, dosiahnutie úspor nákladov z rozsahu, zvyšovanie vzdelanosti zamestnancov, sledovanie trendov, vyhľadávanie nových podnikateľských príležitostí a možností prenikania na zahraničné trhy. Európska komisia definuje klastre ako skupinu nezávislých firiem a pridružených inštitúcií, ktoré[5]:

- spolupracujú a súťažia,
- sú miestne koncentrované v jednom alebo niekoľkých regiónoch, aj keď tieto klastre môžu mať globálny rozsah,
- sú špecializované v konkrétnom priemyslovom odvetví previazanom spoločnými technológiami a schopnosťami,
- sú buď znalostné alebo tradičné.

HISTÓRIA SPOLOČNÉHO PODNIKANIA

Koncepcia tvorby klastrov[6] nie je novodobá. Už v roku 1890 britský cambridgeský ekonóm Alfred Marshall vo svojom diele „Princípy ekonómie“ tvrdil, že „priemyselné odvetvia sú často miestne koncentrované a získavajú značné výhody z externalít, ako sú úspory z rozsahu a prelievanie[7], plynúce z týchto koncentrácií“[8]. Tieto externality vznikajú z[9]:

- prilákania a rozvoja súvisiacich priemyselných odvetví poskytujúcich špecializované vstupy a služby,
- vytvorenia zásoby špecializovaných pracovných síl so všetkými schopnosťami, znalosťami a know-how, potrebnými pre daný priemysel,
- šírenia myšlienok, znalostí a technického pokroku medzi podnikmi v rámci odboru,
- vytvorenia „priemyselnej atmosféry“ s množinou formálnych a neformálnych pracovných praktík, zvykov, tradícií, sociálnych hodnôt a špecializovaných inštitúcií, ktoré umožňujú danému priemyslu, aby sa inovoval a efektívne fungoval.

Rozvoj týchto zdrojov je možný na základe kritického množstva, dosiahnutého v dôsledku geografickej koncentrácie konkrétneho priemyslu. Marshallova analýza sa týkala koncentrácií priemyslu vytvoreného v priebehu priemyselnej revolúcie avšak prehliadala dôležitosť úlohy podnikateľa[10]. Chápanie klastrov je najčastejšie spájané s prácou Michaela Portera, ktorý zadefinoval klastre ako „geografické koncentrácie vzájomne prepojených spoločností, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, firiem v príbuzných priemyselných odvetviach a prepojených inštitúcií (ako sú univerzity alebo obchodné zväzy), ktoré si na konkrétnom území navzájom konkurujú, ale zároveň tiež spolupracujú“[11]. Podľa Portera „klastrovanie“[12] je jedna z možností ako zlepšiť rast produktivity a tak zvýšiť ekonomický blahobyt. Vo svojej teórii Porter vychádzal z tzv. modelu diamantu konkurenčnej výhody,

---

[5] spracované podľa Enterprise Europe Network. Clusters . Klastre európskych inovácií a konkurencieschopnosti pod radarom [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.enterprise-europe-network.sk/articles.php?tid=111&lang=sk>

[6] pozn.: problematika histórie klastrov spracovaná podľa Strategy+Business. Press room. [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/20041>

[7] takzvané „splillovers“

[8] vlastný preklad podľa MARSHALL, A. Principles of Economics, London: Macmillan and Co., Ltd. 8th edition p. 53. dostupnej na http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html

[9] vlastný preklad podľa Strategy+Business. Press room. [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/20041>

[10] Až v roku 1930 harvardský ekonóm Joseph Schumpeter vniesol do Marshallovho modelu úlohu samostatného podnikateľa, ktorý riskuje aby generoval riziku primeraný zisk.

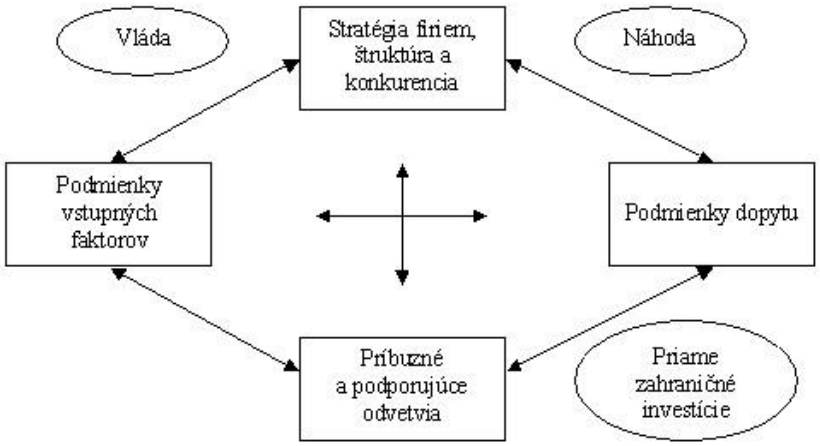
[11] vlastný preklad podľa Strategy+Business. Press room. [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/20041>

[12] pozn.: tzn. spájanie podnikov do klastrov

ktorý je zobrazený na obrázku 1. Podľa modelu sú pre úroveň konkurencieschopnosti dôležité štyri skupiny faktorov:

1. stratégia a štruktúra podnikov a intenzita domácej konkurencie
2. podmienky dopytu[13]
3. príbuzné a podporujúce odvetvia[14]
4. podmienky vstupných faktorov

Obrázok 1 Porterov diamant konkurenčnej výhody



Zdroj: SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*, Ostrava: Repronis,2004. s. 70

SÚČASNÝ STAV SPOLOČNÉHO PODNIKANIA

V podmienkach globalizácie dochádza ku kumulácii ekonomickej moci v podobe vzniku veľkých organizácií aj prostredníctvom zvyšujúceho sa počtu akvizícií a fúzií. Okrem nich na trhu pôsobí veľké množstvo malých a stredných podnikov, ktorých organizačné usporiadanie je neporovnateľne jednoduchšie. Popri individuálnych podnikateľských aktivitách sa dostáva do popredia spoločné podnikanie**.** Je založené na vzájomnej spolupráci podnikov, pričom sa ich spolupráca vyznačuje rôznym stupňom vzájomnej integrácie. Dôvodom je rastúci tlak konkurencie a nevyhnutnosť špecializácie a kooperácie medzi podnikateľskými subjektmi. Spoločný obchod, sieťové podnikanie a kapitálové prepojenie spoločností tvoria tri základné formy spoločného podnikania, ktorých základné charakteristiky[15] prezentuje tabuľka 1.

Tabuľka 1 Formy a charakteristiky spoločného podnikania

SPOLOČNÉ PODNIKANIE	
FORMY	**CHARAKTERISTIKA**
Spoločný obchod	▪ relatívne jednoduché väzby ▪ väčšinou nedochádza ku vzniku skutočnej závislosti medzi obchodnými partnermi.
Sieťové podnikanie	▪ zvyšovanie konkurenčnej schopnosti prostredníctvom: ▪ znižovania nákladov pri uzatváraní transakcií, ▪ znižovania výrobných nákladov,

[13] pozn.: napr. veľkosť a náročnosť trhu

[14] pozn.: napr. elektronický priemysel ako dodávateľ automobilového priemyslu

[15] spracované podľa MARKOVÁ, V. 2003 *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : EF UMB, 2003. s. 76. a LESÁKOVÁ, Ľ. 2007 Malé a stredné podniky v novom prostredí globálnej Ekonomiky. In.: Zborník *vedeckých príspevkov z riešenia výskumného projektu VEGA 1/2612/05*. Prejavy globalizácie v sektore malých a stredných podnikov.Banská Bystrica : EF UMB, 2007. s. 43 – 45.

	▪ rozširovania prístupu k moderným technológiám, informáciám, spoločného vytvárania nových informačných databáz, rýchlejšieho zavádzania noviniek, ▪ získavanie možnosti vstupovať na nové trhy, ▪ rozdeľovanie rizika medzi členmi siete. ▪ riadenie je založené na decentralizácii rozhodovacej moci a neustálej výmene informácií.
Sieťové podnikanie v rámci EU	▪ siete lokálneho resp. regionálneho charakteru: ▪ väčšia tesnosť neformálnych vzťahov ▪ väzba na konkrétne podmienky a rysy daného prostredia. ▪ čím je táto väzba silnejšia, tým viac je posilňovaný potenciál takýchto sietí, ale i daného regionálneho prostredia ▪ siete tvorené veľkým podnikom a naň napojenými malými a strednými podnikmi: ▪ napr. priemyselné klastre alebo franchisingové reťazce. ▪ môžu mať formálnu aj neformálnu podobu, spolupráca subjektov v sieti môže byť všeobecná alebo špecializovaná
Kapitálové prepojenie spoločností	▪ založené na zvýšenom pohybe kapitálu ▪ najčastejšie prostredníctvom priamych zahraničných investícií, ktoré sa stávajú súčasťou spoločne zakladaných podnikov alebo vznikajúcich nadnárodných spoločností a konzorcií

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MARKOVÁ, V. 2003 *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : EF UMB, 2003. s. 76. a LESÁKOVÁ, Ľ. 2007 Malé a stredné podniky v novom prostredí globálnej Ekonomiky. In.: *Zborník vedeckých príspevkov z riešenia výskumného projektu VEGA 1/2612/05.* Prejavy globalizácie v sektore malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : EF UMB, 2007. s. 43 – 45.

TVORBA A BUDOVANIE KLASTROV

Pre vytvorenie klastra sa na začiatku využíva intuitívny ale aj jasne štruktúrovaný prístup. Oblasti, ktorým je nutné sa venovať sú[16]:

1. počiatočná analýza klastra,
2. ľudia zapojení do aktivít,
    a. facilitátor,
    b. líder,
    c. manažér klastra,
3. financovanie klastra.

1. Počiatočná analýza klastra

Cieľom analýzy je zistiť, ako odvetvie vyzerá. Pre pochopenie jeho funkčnosti a dynamiky sú potrebné štatistické údaje a zisťovanie priamo vo firmách. Základom je zostavenie mapy odvetvia s určením rozsahu, kam odvetvie resp. klaster zasahuje. Zostavenie mapy klastra sa odvíja od štatistickej analýzy, pochopenia dynamiky dodávateľského reťazca daného priemyslu a od diskusií s firmami. Zámerom mapy klastra je identifikovať a poukázať na:

- významné a dôležité obchodné a dodávateľsko-odberateľské väzby medzi rôznymi odvetviami v klastri,
- medzery v klastri, ktoré môžu byť zaplnené domácimi či zahraničnými investíciami,
- príležitosti, ktoré môžu posilniť dodávateľské väzby a pridanú hodnotu na základe hlbšej spolupráce,
- rozsah, kam klaster svojimi aktivitami zasahuje.

[16] spracované podľa KIESE, M.2008. *Cluster approaches to Local Economic Development: Conceptual Remarks and case studies from Lower Saxony*, Germany, in Blien, U., Maier, G., The Economic of regional clusters: Network, Technolodgy and Policy, Edward Elgar.

2. Určenie facilitátora, lídra a manažéra klastra

Aktivity, ktoré sa realizujú pri práci s klastrom sú dlhodobé a zaväzujúce. Proces prípravy, realizácie klastra a zabezpečenie jeho chodu ovplyvňujú viaceré osoby, ktoré môžu byť nápomocné aktivitám klastra. V zásade to však hlavne sú:

Facilitátor klastra

Klastre sú dlhodobou záležitosťou a v prvej fáze realizácie klastrov základnú úlohu zohráva facilitátor klastra. Je to neutrálny moderátor, ktorý nesie zodpovednosť za aktívne rozvíjanie klastra v počiatočnej fáze a za zabezpečovanie dlhodobého zlepšovania klastrových iniciatív. Dôležité je vytvorenie prostredia dôvery medzi zúčastnenými. Facilitátor vedie proces zakladania a budovania klastra od prvotnej myšlienky a postupne svoju rolu opúšťa.

Významní hráči klastra- lídri

Okrem facilitátora môžu byť celému procesu klastrovej iniciatívy nápomocní odborníci a manažéri z významných firiem. Ide predovšetkým o firmy, ktoré dosahujú dobré výsledky alebo ktorých riaditeľ má vhodné osobnostné vlastnosti.

Manažér klastra

Keď sa aktivity úspešne rozbiehajú, tak dôležitým sa stáva manažér klastra. Jeho činnosť sa začína pred alebo tesne po založení klastrovej iniciatívy. Riadi aktivity klastra a zaisťuje plnenie podnikateľského plánu. Nevystupuje však ako nadriadený, ale ako partner.

3. Financovanie klastra

Klastrové iniciatívy sú financované z verejných i súkromných zdrojov. Verejný sektor podporuje klastrové iniciatívy, keď vidí v klastroch nástroj k rozvoju regiónu. Na financovanie sa využívajú prostriedky zo štrukturálnych fondov, regionálnych i štátnych rozpočtov.

Typológia klastrov

Klastre existujú v rôznych podobách a rozsahu. Postupne sa vyvinuli nasledovné typy klastrov[17], ktorých základná charakteristika sa nachádza v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Základná typológia klastrov

TYP	CHARAKTERISTIKA
Vertikálny výrobný reťazec	▪ základ tvoria etapy výrobného reťazca, ktoré na seba vzájomne nadväzujú ▪ reťazec od dodávateľa až po zákazníka je možné vymedziť prostredníctvom analýzy vstupov a výstupov
Zoskupenie prepojených odvetví	▪ predstavuje veľké zoskupenia prepojených odvetví, ktoré sú súčasne aj úspešnými vývozcami ▪ základ sú štyri úrovne súvisiacich odvetví alebo skupín podnikov[18] ▪ takto definované klastre možno používať pre analýzu národných ekonomík[19]
Regionálny klaster	▪ predstavuje zoskupenie prepojených odvetví v rámci určitého regiónu, ktoré sú konkurencieschopné na svetových trhoch

[17] vlastný preklad a spracovanie podľa OECD. Information. [online]. [Cit. 30.05.2010]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/25/38678677.pdf > a SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji.* Ostrava: REPRONIS, 2004. s.106.

[18] pozn.: a tie sú výroba finálnych výrobkov, zariadení pre výrobu, špeciálne vstupy do výroby a nadväzujúce služby pre výrobu

[19] pozn.: kedy prekračujú hranice jednotlivých štátov

Priemyselná zóna	▪ prezentuje miesto koncentrácie malých a stredných podnikov, ktoré sa špecializujú na jednotlivé etapy výrobného procesu ▪ podniky bývajú často závislé na veľkých firmách
Siete podnikov	▪ tvoria špecifickú formu vzťahov medzi ekonomickými partnermi, ktorá nie je založená na trhoch alebo hierarchiách, ale na vzájomnej závislosti ▪ nemusia byť koncentrované geograficky, ale ak sú, je to pre ne výhoda
Inovačné prostredie	▪ reprezentuje vysoko koncentrované odvetvie typu high-tech so zvláštnou synergiou ekonomických a inštitucionálnych faktorov vytvárajúcich inovačné prostredie ▪ vyznačuje sa vysokou rýchlosťou šírenia znalostí

Zdroj: vlastný preklad a spracovanie podľa OECD. Information. [online]. [Cit. 30.05.2010]. Dostupné na internete: < http://www.oecd.org/dataoecd/53/25/38678677.pdf > a SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: REPRONIS, 2004. s.106.

Stály technický a technologický rozvoj, ako aj zmeny na trhu sú zdrojom vzniku nových odvetví, vytvárania nových väzieb. Regulačné zásahy v oblastiach ako sú telekomunikácie alebo doprava v značnom rozsahu prispievajú k zmenám hraníc klastrov. Podľa etapy vývoja[20], v ktorej sa klastre nachádzajú rozlišujeme typy, zobrazené v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Typológia klastrov podľa etapy vývoja

TYP	CHARAKTERISTIKA
fungujúce	▪ už boli identifikované a ich členovia spolupracujú a spolu produkujú viac, ako by bola produkcia bez spolupráce
latentné	▪ predstavujú príležitosti, ktoré neboli doposiaľ využívané
potenciálne	▪ majú určité podmienky pre existenciu, ale chýbajú im niektoré vstupy a faktory na vznik a rozvoj

Zdroj: vlastné spracovanie podľa SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. 114-111.

Delenie klastrov v závislosti od väzieb s okolím je vypracované v tabuľke 4[21].

Tabuľka 4 Typológia klastra v závislosti od väzieb s okolím

TYP	CHARAKTERISTIKA
Klastre založené na hodnotovom reťazci	▪ vytvárajú sa v rámci sietí dodávateľských väzieb. Napríklad automobilový klaster je zvyčajne vybudovaný okolo hodnotového reťazca spojujúceho výrobcov automobilov s jeho dodávateľmi a môže byť ďalej spojený s výrobcami špecializovaných priemyselných zariadení, elektroniky, plastov, textílií atď.
Klastre založené na kompetenciách	▪ sústreďujú sa na isté špecifické kompetencie, napr. výskumné, vzdelávacie schopnosti. Nejedná sa o kľúčové dodávateľské väzby v rámci daného sektoru, ale o aplikáciu samotných znalostí. Príkladom takého klastra môžu byť informačné a komunikačné technológie, pričom geografická koncentrácia firiem zapojených do klastra môže byť síce zrejmá, ale vytvorený nie je na základe hodnotového reťazca, skôr sa zameriava na potrebné znalosti a kompetencie.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Czech Invest. Klastry. [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/klastry >

[20] vlastné spracovanie podľa SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. 114-111.

[21] spracované podľa Czech Invest. Klastry. [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/klastry >

Fungovanie klastrov

Úspech klastra vo veľkej miere závisí od medziľudských vzťahov, ktoré sa vytvárajú medzi účastníkmi klastra. Proces vytvárania klastrov si vyžaduje medziľudský kontakt a angažovanosť celej komunity v procese vytvárania nových väzieb medzi komunitami, podnikmi a vládou. Klastre sú podľa skúseností z krajín, ktoré s ich rozvojom majú dlhodobé skúsenosti, vhodným prístupom pre získanie a udržanie ťažko kopírovateľnej konkurenčnej výhody[22]. Klastre sa nevytvárajú, vznikajú prirodzene. Vhodnou podporou zo strany verejnej sféry sa tento prirodzený vývoj dá urýchliť. Aktivity však musia vznikať v organizáciách a na ich podnet. Umelo vytvorené klastrové iniciatívy, nie sú životaschopné. Vytvorenie fungujúcej klastrovej iniciatívy je otázkou 8 mesiacov až 1,5 roku intenzívnej práce[23]. Klastre sú veľmi vhodným nástrojom rozvoja, hlavne v postkomunistických krajinách. Princípom klastra je hľadanie spoločného záujmu a konsenzu. Fungovanie klastrov predstavuje rozvoj nasledujúcich oblastí[24]:

1. Rozvoj konkurenčnej výhody

Konkurenčná výhoda závisí na spojitosti celého diamantu[25]. Podnikateľské vzťahy a spoločenské siete vo vnútri klastra sú dôležitým spojivom, ktorý drží systém pohromade.

2. Vytváranie siete a spolupráce

Základom pre rozvoj a fungovanie klastrov sú vzťahy medzi priemyslom, akademickou sférou a dodávateľskými reťazcami. Zdokonaľovanie týchto reťazcov napomáha k znižovaniu nákladov. Úspešné klastre rozvíjajú spoločenské a sociálne normy chovania, ktoré sú založené na dôvere a otvorenosti. Spolupráca môže mať rôzne stupne, ako napríklad spoločné projekty, uzatváranie subdodávateľských zmlúv s miestnymi firmami, spolupráca na výskume a vývoji, spoločný marketing a pod.

3. Spolupráca a konkurencia

Spolupráca musí byť kombinovaná s udržaním rivality a súťaže. Nie všetky organizácie spolupracujú v rovnakej miere. Často sa objavuje nepriama spolupráca prostredníctvom obchodných a priemyselných asociácií[26].

4. Zdroje inovácií

Na to, aby sa klastre neustále rozvíjali, je nutný proces nepretržitých zmien s postupným objavovaním a nachádzaním nových priemyselných odvetví vo vnútri klastra. To umožňuje klastrom neustále diverzifikovať, získavať nové trhy, pričom si udržujú špecializáciu.

5. Udržanie hybnej sily

Založenie klastra umožňuje regionálny rozvoj a rast. Klastre najčastejšie strácajú schopnosť inovácií, zmien alebo diverzifikácie v dôsledku ovládnutia vnútra klastra jednou alebo dvoma veľkými spoločnosťami. V tomto prípade dochádza k obmedzeniu konkurencie a rivality.

Záver

Príprava klastrovej iniciatívy je dlhodobý proces. Klaster má byť širokou a otvorenou platformou podnikov, ktoré majú záujem na ďalšom rozvoji svojho odvetvia v regióne. Jeho formalizácia veľmi často odradí množstvo organizácií, ktoré zo začiatku ešte prínos klastrov nevidia. Založenie formálnej klastrovej iniciatívy vedie často tiež k spomaleniu vnútornej dynamiky, ktorá bola medzi podnikmi vybudovaná. Pre rozvoj klastra a vznik a rozvoj

---

[22] pozn.: Dnes nie je zložité skopírovať postupy, procesy, napodobiť výrobky. Je však veľmi zložité napodobiť či skopírovať tvorivú atmosféru, silné väzby a dôveru, ktorá v klastroch panuje.

[23] pozn.: informácia získaná z Cluster navigators. Development process [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://clusternavigators.com/content/view/29/52/ >

[24] spracované podľa Czech Invest. Klastry. [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/klastry >

[25] pozn.: Porterov diamant konkurenčnej výhody

[26] pozn.: Toto je dôležité napr. pre zabezpečenie poskytovania príslušných služieb a infraštruktúry (napr. školiaci systém, univerzitný výskum), čo prospieva celému klastru, aj konkurujúcim, teda nespolupracujúcim firmám.

klastrovej iniciatívy musia existovať vhodné podmienky. Základnou podmienkou je dostatočné množstvo spoločností, ktoré sú sami inovatívne a konkurencieschopné. Bez prítomnosti podnikov žiaden klaster a ani klastrová iniciatíva neexistuje. Snaha niektorých regiónov a štátov o vytvorenie silného klastra v moderných odvetviach bez zázemia a zohľadnenia reálnej situácie väčšinou končí neúspechom, aj napriek veľkým finančným injekciám. Je nutné stavať na tom, čo v regióne reálne existuje. Rast klastra nie je zaručený a stáva sa, že klastru hrozí prepad. Vedenie klastra a príslušné politiky ho musia pred týmto nebezpečenstvom chrániť. Niektoré klastre zlyhajú pri vytváraní alternatívnych zdrojov konkurenčnej výhody, stratia schopnosť inovácie, zmien, diverzifikácie, nemajú príslušné rozpoznanie či pochopenie toho, čo sa deje v konkurenčných klastroch, prijímajú a očakávajú riešenia od iných a zablokujú sa voči iným – moderným technológiám alebo novým spôsobom fungovania.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu 1/0384/10 roky 2010-2011 "Nové prístupy k ohodnocovaniu podnikov v podmienkach súčasných globálnych procesov" v rozsahu 100%.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižné publikácie

1. MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-200-9.
2. MAJTÁN, Š. a kol.2005. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 2005. ISBN 80-89085-46-6.
3. MARKOVÁ, V. 2003 *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica: Bratia Sabovci, 2003. ISBN 80-8055-816-7.
4. SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*, Ostrava: REPRONIS, 2004. ISBN 80-7329-059-6.

Časopisy, zborníky

5. DOUGLAS Lambert , James R. Stock Lisa Ellram.: Logisitka. In: *Business books*, CP Books a.s Brno 2005. ISBN 80-251-0527-X.
6. JOHANSSON, M. 2007.Stimulation of renewable energy markets through the establishment ofregional clusters. In: *Green Energy Clusters Project*. KanEnergy Sweden AB, 2007
7. KIESE, M.2008. Cluster approaches to Local Economic Development: Conceptual Remarks and case studies from Lower Saxony, Germany, in Blien, U., Maier, G., The Economic of regional clusters: Network, Technolodgy and Policy, Edward Elgar.
8. LESÁKOVÁ, Ľ. 2007 Malé a stredné podniky v novom prostredí globálnej Ekonomiky. In.: *Zborník vedeckých príspevkov z riešenia výskumného projektuVEGA 1/2612/05*. Prejavy globalizácie v sektore malých a stredných podnikov.Banská Bystrica : EF UMB, 2007, ISBN 978-80-8083-532-3
9. ZAUŠKOVÁ, A. – LOUČANOVÁ, E.: Úloha klastrov v globálnej trhovej ekonomike. In. *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky 2005: II.časť*: Zborník z medzinárodnej konferencie, Rajecké Teplice. Žilina: EDIS, 2005, s.257-260. ISBN 80-8070-464-3.

Internetové zdroje

10. Library of economics libery. Articles. [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <http://www.econlib.org/ >
    využité učebnice:
    MARSHALL, A. Principles of Economics, London: Macmillan and Co., Ltd. 8th edition

SMITH, A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London: Methuen and Co., Ltd. 5th edition.

11. DTI. Clusters home. [online]. [Cit. 13.05. 2010]. Dostupné na internete: <www.dti.gov.uk/clusters>
12. Eurlex. Prístup k právu Európskej Únie. [online]. [Cit. 07.11.2010]. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu/>
13. Pro Inno Europe. Innovation policy in EU. [online]. [Cit. 15.10.2011]. Dostupné na internete: <http://www.proinno-europe.eu/>
14. Pro Inno Europe. Innovation policy in EU. [online]. [Cit. 15.10.2011]. Dostupné na internete: <http://www.proinno-europe.eu/>
15. Etrend. Aktuálne . [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/>
16. Slovník pojmov [online]. [Cit. 05.02.2011]. Dostupné na internete: <http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4759/slovnik-pojmov.php >
17. Czech Invest. Klastry. [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/klastry >
18. Enterprise Europe Network. Clusters . Klastre európskych inovácií a konkurencieschopnosti pod radarom [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.enterprise-europe-network.sk/articles.php?tid=111&lang=sk>
19. Strategy+Business. Press room. [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/20041>
20. OECD. Information. [online]. [Cit. 30.05.2010]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/25/38678677.pdf >
21. Cluster navigators. Development process [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://clusternavigators.com/content/view/29/52/ >

ZÁKLADNÉ ČINNOSTI REALIZOVANÉ V PROCESE LEADERSHIPU

BASIC ACTIVITIES APPLIED IN THE PROCESS OF LEADERSHIP

Ivana Ljudvigová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
leadership, leader, vision, team, follower, influence, change

ABSTRAKT
Leadership is a subject that has long excited interest among people and questions about leadership have long been a subject of speculation. Leaders exist in all walks of life and at all levels in organizations. The model for leadership illustrates the key aspects of the role that an individual has to consider in order to be effective. The overlapping circles in the inner core represent leader, leader's job and organization. The five arrows surrounding the inner core detail and represent major considerations for leaders in today's society: leaders and followers, leaders and teams, leaders and vision, leaders and influence, leaders and change.

JEL Klasifikácia
M20, M21, M29

ÚVOD

Nikto nenamieta, že vodcovstvo je veľmi dôležité. Výskum ukázal, že kvalitné vedenie pomáha napĺňať očakávania investorov, zákazníkov a zamestnancov.[2] Dokážeme ihneď rozpoznať dobré vodcovstvo, ak líder dokáže svojich zamestnancov inšpirovať, motivovať, zaangažovať a vyvolať u nich obdiv a uznanie. Ale je oveľa ťažšie nájsť jednoznačnú odpoveď na jednoduchú otázku: Aký by mal byť efektívny líder a čo by mal robiť?

Fiona Dent zosumarizovala jednoducho a stručne veľké množstvo modelov, nástrojov, procesov a štúdií riadenia, aby identifikovala základné činnosti úspešných lídrov. Výsledkom je komplexný model činností leadershipu, ktorý znázorňuje kľúčové roly alebo činnosti, ktoré jednotlivec musí zvládnuť, ak chce byť efektívnym lídrom. Prekrývajúce sa kruhy vo vnútri (v jadre) modelu zobrazujú tri atribúty:

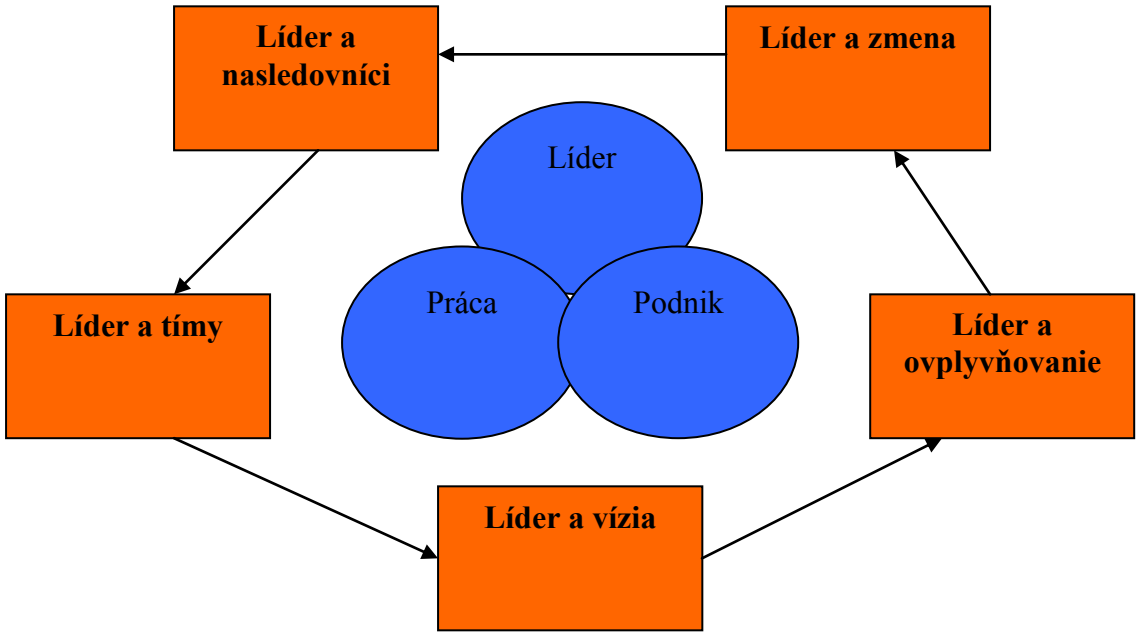
- Líder – osobnosť lídra, jeho hodnoty, presvedčenia, správanie.
- Práca lídra – úloha alebo rola, ktorú má líder vo svojom zamestnaní, respektíve pri vedení.
- Organizácia – typ organizácie, sektor ekonomiky a priemyselné odvetvie tiež ovplyvňujú vodcovstvo, pretože majú výrazný dopad na priebeh procesov v organizácii.

[1] Ing. Ivana Ljudvigová, e-mail: iljudvigova@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik CSc., Katedra manažmentu.
[2] ULRICH, D., SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-122-3.

Vonkajší okruh tvorí päť činnosti, ktoré sa javia byť kľúčovými pri realizácii efektívneho vodcovstva. Ide o nasledovné činnosti:[3]

- **Vizionárstvo**. Schopnosť vodcu sformulovať živú a príťažlivú víziu a získať pre ňu nasledovateľov. Vodca je nielen tvorcom vízie, ale snaží sa aj o jej naplnenie a v prípade potreby aj o jej zmenu.
- **Ovplyvňovanie** ako proces pôsobenia lídra na skupinu jednotlivcov k dosiahnutiu spoločných cieľov.
- **Efektívne riadenie úspešných tímov**. Od vodcu to vyžaduje kombináciu jasnej vízie, rozhodnosti, osobnej energie a asertivity, ale i schopnosť motivovať a vytvárať dôveru.
- **Vedenie procesu zmeny**. Vodcovia pri riadení zmien neustále vysvetľujú a interpretujú, komunikujú so zamestnancami, počúvajú a prejavujú pochopenie a empatiu.
- **Nasledovníctvo**. Proces plánovania následníctva zaručí, že kandidáti budú mať tie správne skúsenosti, aby boli schopní obsadiť pracovné pozície s tými správnymi nadobudnutými skúsenosťami v rámci podnikového systému líderstva.

Obrázok 1 Komplexný model činností leadershipu[4]



LÍDER A VÍZIA

Je vízia dôležitá? Potrebujú podniky víziu? Ak áno, čo presne vízia znamená? Vízii sa venovalo už veľa pozornosti v populárnej tlači a ide o pojem často používaný medzi predstaviteľmi manažmentu. Niektorí chápu víziu ako predstavu o budúcnosti, ktorú ukáže krištáľová guľa. Iní si víziu spájajú s pozoruhodných úspechom alebo odvážnym cieľom, prípadne novou technológiou či produktom. No a ďalší zasa hovorili o vízii ako o hodnotách, zmysle, poslaní alebo cieľoch. Vízia sa tak stala jedným z najviac nadmerne používaných

[3] DENT, F.: The Leadership Pocketbook. Management Pocketbooks LTD, 2003, 112 s. ISBN 1-903776-10-4.
[4] DENT, F.: The Leadership Pocketbook. Management Pocketbooks LTD, 2003, 112 s. ISBN 1-903776-10-4.

a zároveň najmenej chápaných výrazov. Preto väčšina ľudí vníma tento pojem ako príliš zahmlený, nejasný a v konečnom dôsledku nepraktický.[5]

Vízia je mentálnym obrazom budúcnosti. Predstavuje to, čo je možné, ale doteraz sa to neuskutočnilo.[6] Vízia sa automaticky spája s vodcom a vodcovstvom. Ide o základný prvok, nástroj, predpoklad každého vodcu. Súvisí to s tým, že líder je „v čele". Objavuje nové miesta, robí nové veci, a tým vytvára koridor aj pre ostatných. Vodcovia majú ideu – víziu, ako dosiahnuť požadované výsledky, ako zlepšiť životy ľudí, ako dosiahnuť rozvoj i tam, kde na to nie sú priaznivé podmienky.[7] Túto víziu neustále odovzdávajú ostatným pracovníkom. Ak podriadení nepoznajú víziu, nemôžu pre jej naplnenie nič urobiť. Ide vlastne o to, aby ľudia realizovali vlastné predstavy v rámci vízie organizácie.

Vizionárstvo sa často považuje za niečo zvláštne, či dokonca "nenormálne". Pretrváva názor, že vizionárstvom sa vyznačujú len spasitelia alebo blázni, pretože ide o niečo nadprirodzené, o nejakú nadprirodzenú ľudskú schopnosť. V skutočnosti nemôže byť nič vzdialenejšie pravde. Nejakú víziu má každý. Vízia je súčasťou každodenného života a je nástrojom každého, kto niekedy chcel niečo vytvoriť. V tomto prípade môžeme povedať, že ide o víziu individuálnu, dotýkajúcu sa jedného konkrétneho človeka, prípadne úzkeho okruhu ľudí v jeho blízkom či vzdialenejšom okolí. Vízia lídra však môže zasiahnuť desiatky, stovky, možno i tisíce ľudí. „Pred každým domom v Amerike bude stáť auto", snímal kedysi Henry Ford a zmenil tým Ameriku a život v nej navždy.

V niektorých prípadoch je vízia produktom ľavej mozgovej hemisféry ako určitý logický proces. Vízia má byť výstižná, ambiciózna, atraktívna a zrozumiteľná, zároveň sa musí dotknúť pocitov a prianí ľudí. V tomto prípade sa do tvorby vízie zapája i pravá mozgová hemisféra, ktorá prináša nové chápanie toho, čo je možné. Takáto vízia spája logiku s intuíciou, skúsenosti s budúcim potenciálom, to čo je prakticky možné s nemožným.[8] Zamestnanci sa zúčastnia napĺňania takejto vízie nie preto, aby za to niečo získali, ale kvôli pocitu naplnenia, osobného i profesionálneho uspokojenia a pocitu účasti na niečom výnimočnom.[9] To funguje samozrejme len za predpokladu, že podnik má správnych ľudí na správnych pracovných pozíciách. Pretože snažiť sa nadchnúť, inšpirovať a motivovať nesprávnych ľudí na nesprávnych miestach, hoci aj prostredníctvom vynikajúcej vízie, ktorá spĺňa všetky potrebné atribúty, je jednoducho mrhaním vzácneho času.[10] K tomu, aby ľudia nasledovali víziu, ich nemôžte presvedčiť ani donútiť. Jasná a dobre sformulovaná vízia priťahuje k spoločnosti ľudí, ktorých osobné hodnoty sú kompatibilné s kľúčovými hodnotami spoločnosti.

Na symbiózu medzi skvelou víziou a dobrými zamestnancami sa možno pozrieť aj z iného uhla pohľadu. Ak spoločnosť chce zamestnávať skutočne schopných ľudí, musí im ponúknuť oveľa viac, ako len finančné ohodnotenie. Príťažlivá vízia, ktorú sú ľudia ochotní nasledovať a podieľať sa na jej napĺňaní, môže rozhodovať o tom, či sa o prácu v danej spoločnosti budú zaujímať tí najlepší uchádzači o zamestnanie a či v podnikovom tíme zostanú dlhodobo.[11]

---

[5] COLLINS, J., PORRAS, J.: *Built to last: Firmy, ktoré pretrvajú*. Banská Bystrica: Eastone Books, 2007. 366 s. ISBN 978-80-89217-58-8.
[6] BENDER, P.: *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2002. 219 s. ISBN 80-7261-069-4.
[7] ČÁPOVÁ, Š.: Leadership vychází z duvěry a dá se pěstovat. *Human recources management*, 2008, č. 3, s. 85 – 86.
[8] BENDER, P.: *Niterný leadership: leadership from within*. Praha: Management Press, 2002. 219 s. ISBN 80-7261-069-4.
[9] FOCHT, M.: Nechat za sebou stopu. *Human recources management*, 2010, roč. 6, č. 1-2, s. 14-16. ISSN 1801-4690
[10] COLLINS, J.: *Z dobrého skvelé: Good to great*. Banská Bystrica: Eastone Books, 2006. ISBN 80-89217-09-5.
[11] ŠKUTKOVÁ, J.: Viac než iba slová. *Eurobiznis*, 2008, roč. 8, č. 10, s. 46-47. ISSN 1336-393X.

Silné vízie ľudia zdieľajú a nasledujú. A je to práve schopnosť sformulovať živú a príťažlivú víziu a získať pre ňu nasledovateľov, čo odlišuje skutočných vodcov od manažérov. Predstava vodcovstva ako osamoteného vodcu, ktorý všetko vie a o všetkom rozhodne je už minulosťou. Sám líder nezmôže nič. Ale so správnymi ľuďmi, vytrvalým a odvážnym prístupom môže uskutočniť veľmi veľa.

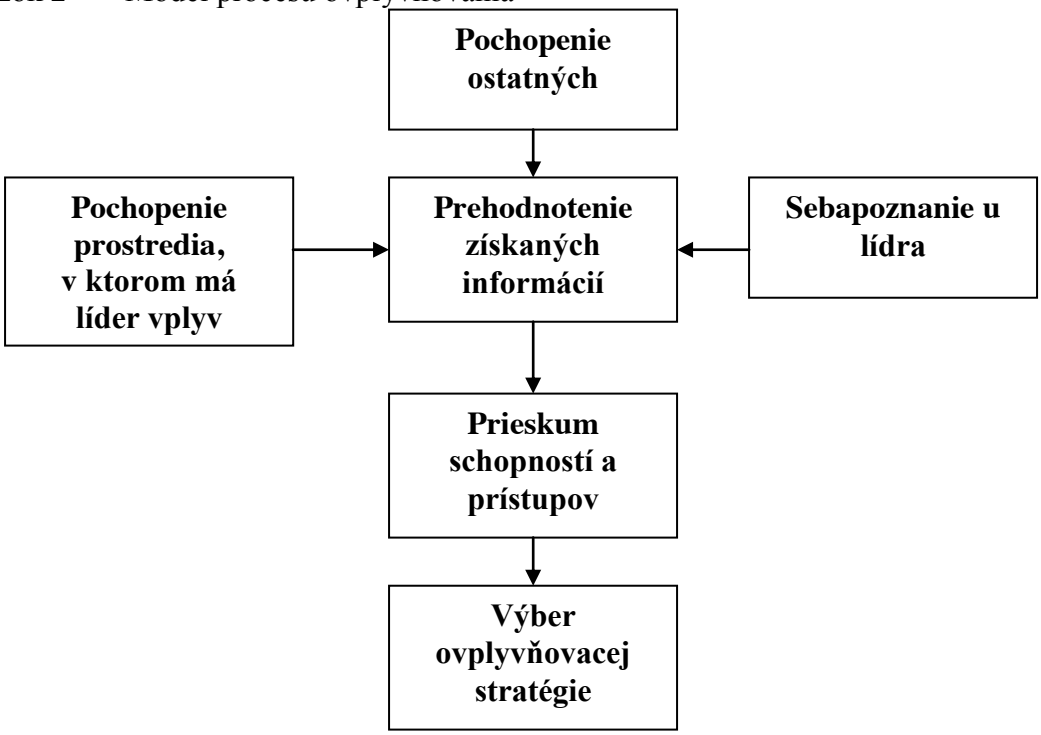
Jedným z dôležitých poučení globálnej krízy je, že ak v podniku neexistuje dlhodobá strategická vízia, prípadne spoločnosť víziu len deklaruje prostredníctvom formálneho vyhlásenia, tento stav nutne jedného dňa vyústi do patovej situácie. Podniky bez vízie a kľúčových hodnôt, ktorých hlavným zmyslom sú krátkodobé zisky jednoducho nepretrvajú. Východiskom je návrat k pevným hodnotám a silným víziám. A to neplatí len pre veľké korporácie. Víziu a kľúčové hodnoty potrebuje organizácia akejkoľvek veľkosti.

LÍDER A OVPLYVŇOVANIE

Ovplyvňovanie môžeme definovať ako proces sociálnej interakcie, v ktorom subjekt ovplyvňovania (líder) pôsobí na objekt ovplyvňovania (nasledovníci) s cieľom dosiahnuť vplyv. Vplyvom rozumieme vykonanie určitej činnosti, prípadne zmenu správania s cieľom dosiahnutia vytýčených podnikových cieľov. Psychologické vysvetlenie vplyvu jednej osoby na druhú zahŕňa motívy, cieľové vnímanie vo vzťahu k činnosti lídra a kontext, v ktorom dochádza k interakcii.[12]

Ovplyvňovanie je rovnako emocionálny proces, ako aj racionálny. Proces ovplyvňovania bližšie vysvetľuje nasledujúci model:

Obrázok 2 Model procesu ovplyvňovania[13]



[12] YUKL, G. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

[13] DENT, F.: The Leadership Pocketbook. Management Pocketbooks LTD, 2003, 112 s. ISBN 1-903776-10-4.

Uvedený model ovplyvňovania začína analýzou zainteresovaných strán, na ktorých líder bude pôsobiť. Úlohou lídra je zhromaždenie čo najväčšieho množstva informácií o týchto ľuďoch. Nazbierané informácie je potrebné skontrolovať a zvážiť, ako môžu byť použité, a ktoré z nich najviac pomôžu pri plánovaní a príprave. Ak chce líder efektívne ovplyvňovať ľudí v organizácii, musí pochopiť kultúru a spôsoby vykonávania aktivít v danom podniku. Základom úspešného pochopenia ľudí a prostredia, v ktorom má líder vplyv je sebapoznanie. Sebapoznanie je súčasťou sebariadenia lídra a znamená pochopenie svojich hodnôt a uvedomenie si svojich slabých a silných stránok. Na základe toho líder môže začať premýšľať o zručnostiach, prístupoch a taktikách, ktoré zapojí do plnenia svojich cieľov. Nevyhnutným predpokladom pre úspešné ovplyvňovanie je komunikácia. Verbálna komunikácia je najúčinnejšou formou ovplyvňovania. Dôležité pre lídra sú komunikačné zručnosti ako napríklad aktívne počúvanie, správne kladenie otázok, očný kontakt alebo reč tela. Je dôležité si uvedomiť, že rôzni ľudia vyžadujú rôzne prístupy k ovplyvňovaniu. Okrem komunikačných zručností sú dôležité aj ďalšie vlastnosti, ktoré prispievajú k efektívnemu ovplyvňovaniu. Je to predovšetkým sebavedomie, trpezlivosť, dôveryhodnosť, flexibilita, nadšenia a odvaha. Výsledná stratégia bude potom závisieť od zainteresovaných ľudí, od lídrovho vzťahu k nim, od prostredia a času, v ktorom k ovplyvňovaniu dochádza a rovnako od lídrových schopností a zručností.

Ovplyvňovanie je zložitý a dlhodobý proces, ktorý obsahuje rozvíjanie vzťahov s ľuďmi, získanie dôvery iných a udržiavanie vlastnej dôveryhodnosti, trpezlivosť, schopnosť dávať dobré príklady, pochopenie problematiky a znalosť zainteresovaných strán a prostredia, v ktorom sa nachádzajú.

Od ovplyvňovania je potrebné odlíšiť **donútenie**. Donucovacia moc je jedna zo špecifických druhov moci uplatňovanej lídrami. Donútenie zahŕňa použitie sily na dosiahnutie zmeny. „Donútiť“ znamená ovplyvniť druhých, aby urobili niečo proti svojej vôli, pričom môže zahŕňať aj manipuláciu a sankcie, prípadne odmeny v pracovnom prostredí. Donútenie často obsahuje používanie hrozieb a trestov k vyvolaniu zmeny u nasledovníkov v záujme vodcu. Klasickým príkladom lídra, ktorý využíval donútenie bol Adolf Hitler v Nemecku, ktorý používal moc a obmedzenia, aby zapojil svojich nasledovníkov do extrémneho správania.

Ovplyvňovanie a donútenie neznamenajú to isté. Definícia ovplyvňovania hovorí, že ide o proces pôsobenia lídra na skupinu jednotlivcov k dosiahnutiu spoločných cieľov. Naopak, lídri, ktorí používajú donútenie sú zameraní len na svoje vlastné ciele a málokedy sa zaujímajú o požiadavky a potreby svojich podriadených. Používanie nátlaku v rámci donútenia je v rozpore s leadershipom, pretože leadership sa považuje za proces práce s nasledovníkmi, ktorý vedie k dosahovaniu spoločných cieľov.

LÍDER A TÍMY

Vo veľkých organizáciách sa väčšina úloh realizuje v tímoch, pretože požiadavky zákazníkov ako aj organizácie sú príliš komplexné na to, aby jedna osoba dokázala plniť všetky potreby. Vynikajúca realizácia teda závisí od vynikajúcich tímov. Tím ako nezávislý subjekt so zmysluplným poslaním, združuje ľudí s rôznymi zručnosťami a schopnosťami, aby pracovali na dosiahnutí spoločného cieľa. Tímy povzbudzujú nové nápady a nové prístupy, ale zároveň dokážu zabezpečiť stabilitu v časoch fluktuácie v organizácii. Kolektívna oddanosť tímu môže posúvať vpred plnenie plánov.

Dobre fungujúce manažérske tímy sú dôležité, lebo umožňujú lepšie rozhodovanie (na základe širších znalostí a skúseností), posilňujú spoluprácu a koordináciu rôznych útvarov,

urýchľujú prenos informácií a obmedzujú sklon starať sa len o záujmy „svojho“ úseku.[14] Lídri, ktorí realizujú úlohy prostredníctvom vysoko výkonných tímov, sú úspešní v štyroch oblastiach:[15]

- **Stanovenie jasných cieľov**. Každý tím potrebuje jasné zdôvodnenie svojej existencie (Prečo sme tu?) a spôsoby napredovania (Čo budeme robiť a ako?). Platí pravidlo, čím je jasnejší cieľ, tým efektívnejší je tím. U vysoko výkonných tímov je zmysel ambiciózny a motivujúci. Vytyčuje súbor náročných cieľov, ktorých splnenie prináša profesionálne aj osobné uspokojenie, a zároveň je podporované požadovanými výstupmi.
- **Riadenie rolí / rozhodovanie**. Problematiku týkajúcu sa rolí a rozhodovania musí riešiť líder, aby zaručil optimálne pracovné zapojenie každého člena tímu. Každý jednotlivec musí vedieť, čím je svojmu tímu prospešný a ako jeho práca prispieva k činnosti tímu. Prijímanie rozhodnutí sa potom týka tempa napredovania, množstva informácií potrebných na vykonanie rozhodnutí, správnej participácie a správnej výšky rizika.
- **Budovanie silných vzťahov**. Tímy pracujú v rámci zdanlivo paradoxných vzťahov. Na jednej strane sa členovia tímu jeden o druhého zaujímajú a dokazujú to vzájomným počúvaním, vzájomným spoznávaním sa, podporou v ťažkých časoch a rešpektovaním názorov druhých. Na druhej strane vysoko výkonné tímy zvládajú rozdiely a konflikty vyvolaním diskusií a rozhovorov, ktoré prinášajú alternatívne uhly pohľadu. Úlohou lídra je dosiahnuť súdržnosť tímu a vzájomnú dôveru jeho členov. Dôležité je, aby členovia tímu chápali svoju vzájomnú závislosť a cítili zodpovednosť za spoločné výsledky. Podmienkou súdržnosti a vzájomnej dôvery je otvorená atmosféra. Vodcovská rola predpokladá i schopnosť sledovať vzťahy v tíme a riešiť deštruktívne osobné konflikty medzi jeho členmi.[16]
- **Neustále učenie sa**. Tímy dosahujú úspechy tým, že sa neustále učia. Učia sa tým, že sa pravidelne „zastavia“, uvažujú a zhodnotia, čo fungovalo a čo nie, hľadajú nové postupy a príležitosti zlepšenia. Lídri budujú tímové učenie sa najefektívnejšie modelovaním vzorového správania sa, uznaním vlastných úspechov a neúspechov, zvedavosťou, hľadaním nových alternatív a pravidelnou kontrolou pokroku v učení sa, aby zistili, ako sa tímu darilo.

Pomocou uvedených aktivít môže líder jednoduchšie zvládať prekážky, ktoré bránia vytváraniu a fungovaniu úspešných manažérskych tímov. Medzi tieto prekážky patria predovšetkým: osobné záujmy, individualizmus jednotlivých členov, odlišný osobný štýl, prípadne individuálny spôsob odmeňovania.

LÍDER A ZMENA

Vodcovstvo je veľmi úzko prepojené so zmenou, s jej nasmerovaním a s jej aktívnym ovplyvňovaním**.** Lídrov organizácie potrebujú nielen na strategické rozhodovanie o investíciách, výrobných programoch, plánoch a budúcom smerovaní. Od lídrov sa očakáva, že sa popasujú s aktuálnou situáciou a dokážu z nej pre podnik vyťažiť čo najviac. Práve lídri totiž vedia správne manévrovať a zvládať výzvy a krízy prichádzajúce zvonka aj zvnútra. Dokážu minimalizovať hroziace riziká, pričom v mnohých prípadoch ich vďaka špecifickým schopnostiam a skúsenostiam dokonca vedia obrátiť na príležitosti.

---

[14] URBAN, J.: Jak vytvořit manažerský tým. *Human recources management*, 2010, č. 1-2, s. 10-14. ISSN 1801-4690

[15] ULRICH, D., SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-122-3.

[16] URBAN, J.: Jak vytvořit manažerský tým. *Human recources management*, 2010, č. 1-2, s. 10-14. ISSN 1801-4690

Žijeme v období neistoty z budúcnosti a neustálych zmien. To vyvoláva u ľudí strach, ktorý podlamuje motiváciu, podkopáva dôveru a posilňuje odpor. Vtedy nastupuje líder, ktorý diskutuje so zamestnancami o problémoch, podporuje ich pomocou koučovania a mentorovania, dáva nádej, inšpiruje a povzbudzuje pracovníkov.

Odpsychologizovaná, veľmi pragmatická a výsledkovo ponímaná definícia **líderstva** hovorí: „Líder dokáže vybrať ten správny smer ďalšieho postupu a rozvoja, dokáže pre svoju koncepciu získať ľudí a dokáže pre nich vytvoriť také podmienky, aby vedeli jeho koncepciu realizovať.“[17] Z opisu lídra vyplýva, že musí predvídavo vytyčovať ciele a štartovať zmeny, získavať pre ich realizáciu ľudí a súčasne sa starať o priebežné produkovanie výstupov, teda bežný chod podniku. Lídri dokážu viac ako manažéri. Podarí sa im to uvoľnením skrytej energie. Ide o energiu zamestnancov, ktorí sú podporovaní a motivovaní k plneniu úloh. Vodcovia sú úspešní v období zmien a neistoty, manažéri skôr v časoch stability.

V období premien potrebujú vodcovia zvládnuť štyri úlohy:[18]

- predurčovať smer a formovať zmenu,
- presvedčiť pracovníkov, aby sa podieľali na dosiahnutí spoločného cieľa, teda vytvoriť v podniku konsenzus,
- motivovať a inšpirovať zamestnancov k tomu, aby vynaložili potrebnú energiu na prekonanie ťažkostí spojených so zmenou,
- vytvárať takú vnútropodnikovú klímu, ktorá bude pre pracovníkov podnetná a pracovníci sa budú vedieť s ňou identifikovať.

Neexistuje univerzálny prístup k zmenám. Väčšina úspešných zmien je úplne individuálna, „našitá“ na konkrétnu situáciu a konkrétnu potrebu. Niektorí súčasní autori tvrdia, že úlohou lídrov nie je riadiť zmenu, ale vytvoriť organizácie, ktoré už majú zmenu zabudovanú v sebe. Organizácie musia byť stavané pre zmenu.[19] Nepohodlnou skutočnosťou pre veliacich a kontrolujúcich lídrov je, že ak sa má organizácia prispôsobovať sama, musia sa títo lídri vzdať časti velenia a rozdeliť právo kontroly.

LÍDER A NASLEDOVNÍCI

Ľudský kapitál by sa mal zlepšovať rovnako ako finančný, respektíve kapitál informácií a vzťahov. Efektívni lídri investujú do ďalších generácií talentov, a tak zabezpečujú budúcnosť, vytvárajú udržateľnosť a zaručujú nástupníctvo. Úspešní lídri pomáhajú ostatným byť ešte úspešnejšími. Podporujú a učia ich, ako využívať naplno svoj potenciál. Lídri pomáhajú jednotlivým zamestnancom vyniknúť v ich konkrétnych úlohách, tým že im pomôžu zistiť, aké je ich nadanie a ako ho rozvíjať. Pomáhajú im učiť sa a rásť, tým že ich školia, podporujú a tešia sa z ich úspechov. Zabezpečujú, aby budúce talenty boli pripravené na budúce možnosti. V konečnom dôsledku je totiž meradlom úspechu lídra práve to, do akej miery vybudoval nasledujúcu generáciu lídrov.

Lídri potrebujú nasledovníkov, pretože bez nich by organizácie lídrov vôbec nepotrebovali. Efektívnosť a úspech lídrov bude väčšinou záležať na vzťahu, ktorý je zavedený medzi týmito dvoma skupinami. Je dôležité, aby lídri investovali čas a energiu na rozvíjanie a pestovanie vzťahu so svojimi nasledovníkmi. Nasledovníci očakávajú od lídrov predovšetkým:[20]

---

[17] BURGER, I.: Anatómia lídra: ako si vyberať a pripravovať lídrov. *Manažér*, 2007, č. 1, s. 6-12 ISSN 1335-1729.
[18] KOTTER, J.: *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2004, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
[19] DOURADO, P.: *60-sekundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 198 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
[20] DENT, F.: The Leadership Pocketbook. Management Pocketbooks LTD, 2003, 112 s. ISBN 1-903776-10-4.

- **Entuziazmus**. Nasledovníci očakávajú od lídra oddanosť, energiu a najmä inšpiráciu.
- **Vzácnosť**. Nasledovníci potrebujú cítiť, že na tom, čo robia, naozaj záleží. Potrebujú mať pocit, že ich podiel je dôležitý pre vyššie ciele.
- **Uznanie**. Každý potrebuje byť ocenený. Nasledovníci chcú cítiť, že líder má o nich osobný záujem a úžasne ich motivuje, ak im líder prejaví skutočné uznanie.
- **Byť súčasťou niečoho (pocit spolupatričnosti a identity)**. Nasledovník sa potrebuje cítiť ako časť celku, nie ako obyčajný zub na koliesku, ale ako dôležitá časť dobre naolejovaného stroja.

Efektívni vodcovia dneška by mali byť k dispozícii svojim nasledovníkom. Medzi typické spôsoby podpory nasledovníkov a rozvíjania vzťahu s nimi patria:

- pravidelne si vyčleniť čas otvorených dverí pre ľudí (denne alebo týždenne),
- ísť za rozhovorom alebo opustiť kanceláriu, poprechádzať sa po okolí a rozprávať sa s ľuďmi,
- pamätať si ľudí a to čo robia,
- podávať relevantné informácie pravidelne všetkým zúčastneným,
- oslavovať úspech s nasledovníkmi,
- rozoznať, kedy oznámiť nepríjemné správy a nezatajovať ich.

V štúdii z roku 2006 pod názvom „Lídri, ktorí vychovávajú lídrov: vytváranie základov pre úspešnú výchovu lídrov lídrami“ požiadala Komisia pre vzdelávanie a rozvoj starších skúsených vzdelávajúcich riadiacich pracovníkov, aby určili najúčinnejšie faktory na vybudovanie silného tímu lídrov. Výsledkom boli tieto najdôležitejšie oblasti pre rozvíjanie ďalšej generácie talentov: [21]

- **Koučing** a **mentoring**. Jeden z najlepších spôsobov starostlivosti o perspektívnych zamestnancov a vyjadrením, že organizácia s nimi uvažuje v dlhodobom horizonte, je pridelenie oficiálneho túTora. Tento túTor môže byť interným zamestnancom firmy alebo to môže byť externý konzultant. Túori môžu zamestnancom pomôcť zlepšiť ich správanie a dosahovať výsledky. Poradenstvo o spôsobe správania pomáha budúcim talentom pochopiť ich voľby a dôsledky ich správania. Najúspešnejší ľudia mali v najdôležitejších obdobiach svojej kariéry aj mentora. Správny mentor pomôže mladšiemu talentovanému zamestnancovi zorientovať sa vo firemnej politike a môže mu tiež pomôcť zviditeľniť sa, aby ho brali do úvahy pri obsadzovaní tých správnych pozícií, keď sa zostavujú plány následníctva.
- **Delegovanie právomoci**. Ak chce líder vybudovať úspešný ľudský kapitál, musí delegovať právomoci, splnomocňovať a umožňovať zamestnancom podstupovať riziká, hoci občas zlyhajú, ale vždy sa niečo pritom naučia. Delegovanie právomocí znamená, že zamestnanec dostane jasné úlohy, s presnými výstupmi, zodpovednosťou a dostatočnými zdrojmi na ich splnenie. Delegovanie právomocí je o radení a učení, nie o posudzovaní a hodnotení. Zamestnanec má možnosť poučiť sa z vlastných úspechov a neúspechov a posilňuje sa jeho sebadôvera.
- **Rotácia na pozíciách a prideľovanie úloh**. Spoločnosť Hewitt, poradenská spoločnosť v oblasti riadenia ľudských zdrojov, vypracováva štúdiu „Najúspešnejšie spoločnosti pre lídrov“ uverejňovanú v časopise Fortune každý druhý rok. Prostredníctvom tejto štúdie sa zistilo, že najúspešnejšie firmy v oblasti leadershipu identifikujú ľudí s vodcovským potenciálom a označia ich ako „majetok spoločnosti“. Takíto jednotlivci patria celej firme a sú adekvátne presúvaní v rámci firmy podľa potreby. Cieľom je, presúvať potenciálnych

[21] ULRICH, D., SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-122-3

lídrov na rôzne pozície v rámci firmy, aby preukázali svoje schopnosti a získali skúsenosti dôležité pre vlastný rozvoj a mohli sa stať úspešnými skúsenými lídrami.

- **Vzor úspešnej kariéry**. Najlepší lídri na vyšších pozíciách slúžia ako viditeľné, aktívne vzory pre dlhodobý potenciál nových lídrov a vytvárajú prepojenia medzi požiadavkami na rozvoj a postup.

Líder potrebuje svojich nasledovníkov a nasledovníci potrebujú lídra. Skutočný líder sa snaží prinášať všetkým v organizácii väčší blahobyt a darí sa mu to predovšetkým prostredníctvom spolupráce a synergie. Takýto líder si uvedomuje, že jeho poslaním je vychovať rovnako kvalitných lídrov ako je on sám a pripraviť svojim nástupcom pôdu pre ešte väčší úspech v ďalších generáciách.

ZÁVER

Dôležité je, aby podniky zabezpečili nielen rozvoj a udržanie súčasných lídrov, ale aj identifikáciu nových lídrov, manažérov a talentov. Pri hľadaní nových lídrov už nebudú rozhodujúce ich charakterové rysy alebo štýl vedenia. Dôležité je to, čo lídri skutočne robia vo svojej každodennej práci, pretože vodcovstvo je o dosahovaní náležitých výsledkov správnym spôsobom. Viaceré medzinárodné výskumy ukazujú, že najúspešnejší vodcovia disponujú širokým záberom zručností, ktoré neustále zdokonaľujú, pričom prílišná špecializácia v praxi komplikuje ich orientáciu. Väčšiu šancu uspieť majú lídri, ktorí sú schopní dosiahnuť vyrovnané výsledky v oblasti zamestnancov, zákazníkov, investorov ako aj organizácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BENDER, P.: *Niterný leadership.* Praha: Management Press, 2002. 219 s. ISBN 80-7261-069-4
2. BURGER, I.: Anatómia lídra: ako si vyberať a pripravovať lídrov. *Manažér*, 2007, č. 1, s. 6-12 ISSN 1335-1729
3. COLLINS, J.: *Z dobrého skvelé: Good to great*. Banská Bystrica: Eastone Books, 2006. ISBN 80-89217-09-5
4. COLLINS, J., PORRAS, J.: *Built to last: Firmy, ktoré pretrvajú*. Banská Bystrica: Eastone Books, 2007. 366 s. ISBN 978-80-89217-58-8
5. ČÁPOVÁ, Š.: Leadership vychází z duvěry a dá se pěstovat. *Human recources management*, 2008, č. 3, s. 85 – 86.
6. DENT, F.: The Leadership Pocketbook. Management Pocketbooks LTD, 2003, 112 s. ISBN 1-903776-10-4
7. DOURADO, P.: *60-sekundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 198 s. ISBN 978-80-8109-045-5
8. FOCHT, M.: Nechat za sebou stopu. *Human recources management*, 2010, roč. 6, č. 1-2, s. 14-16. ISSN 1801-4690
9. KOTTER, J.: *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2004, 190 s. ISBN 80-7261-015-5
10. ŠKUTKOVÁ, J.: Viac než iba slová. *Eurobiznis*, 2008, roč. 8, č. 10, s. 46-47. ISSN 1336-393X
11. ULRICH, D., SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-122-3
12. URBAN, J.: Jak vytvořit manažerský tým. *Human recources management*, 2010, č. 1-2, s. 10-14. ISSN 1801-4690

13. YUKL, G. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2

„Strom-zu-Gas“ – Die Zukunft der Stromspeicherung?

„Power to gas“ – The future of power storage?

Franz-Josef Loscar[1]

Key Words Deutsch: Windgas, Solargas, Methanisierung, Wasserstoff, Elektrolyse, Erdgasspeicher, Strom-zu-Gas

Key Words Englisch: substitute natural gas, methanation, hydrogen, electrolysis, natural gas storage, power to gas

Abstract:
Due to the aspired increase in the share of renewables in power generation, a massive expansion of power storage capacity is needed. Chemical energy carriers, especially hydrogen and methane, are able to store these amounts of energy. A possible process to make this capacity available for storage and transportation purposes is the production of hydrogen via electrolysis, followed by the methanation of hydrogen to produce SNG (substitute natural gas).

[1] Doktorand, E-Mail: Franz-Josef@loscar.de

1. Einleitung

Der Umbau der Energieversorgung ist in vollem Gange. Der Einsatz von regenerativen Energien und hocheffizienten Technologien ist dabei nicht mehr wegzudenken und mittlerweile in allen Diskussionen fester Bestandteil. Der kontinuierliche Ausbau der Erneuerbaren Energien erfordert neue Ansätze und neue Lösungen beim Zusammenwirken mit den bewährten vorhandenen Strukturen. Das Problem der fehlenden Speicherfähigkeit des Stromnetzes kann hierbei zu einem guten Teil vom Gasnetz kompensiert werden, sodass die dynamisch anfallenden regenerativ erzeugten Strommengen aus Windkraft und Photovoltaik stetig nutzbar werden, z. B. durch die Erzeugung und Einspeisung von Wasserstoff (power-to-gas). Der vorliegende Beitrag liefert dazu einen Beitrag zum Thema der Speicherung von regenerativ erzeugter elektrischer Energie in der Erdgasinfrastruktur. Neben den netzspezifischen Fragestellungen, wie der erwähnten Einspeisung von Wasserstoff ins Erdgasnetz, geht es bei der Konvergenz der Strom- und Gasnetze auch um die Kraft-Wärme-Kopplung als Bindeglied zwischen den Systemen. Diesen Themen wird sowohl auf politischer als auch auf technologischer Ebene eine große Bedeutung zugemessen.
Insbesondere in der Stromerzeugung ist die Wirkung der politischen Vorgaben klar zu erkennen. Allein im Bereich der Photovoltaik (PV) wurden im Jahr 2010 zu den bereits installierten rund 10 GW (Gigawatt) Leistung nach einer Prognose des Bundesverband Solarwirtschaft e. V. noch einmal fast 7 GW zugebaut und rund 12.000 GWh Solar-Strom erzeugt.[2] Noch stärker zeigt sich der Ausbau der regenerativen Energien bei der Windkraft. Derzeit sind Windkraftanlagen mit einer Erzeugungskapazität von rund 25 GW installiert. Für 2020 wird erwartet, dass dieser Anschlusswert auf annähernd 50 GW ansteigt. Bereits heute übersteigt die Einspeisung von Strom aus Wind und Sonne jedoch zeitweise die Nachfrage, sodass nicht nur konventionelle Kraftwerke heruntergefahren werden müssen, sondern auch Windräder und Solaranlagen abgestellt werden. Eine Schlüsselkomponente für die Energieversorgung der Zukunft stellen daher effiziente Speichertechnologien dar, die den Strom dann aufnehmen, wenn er in Massen produziert wird, und die ihn, wann immer benötigt, an energiebedürftigen Standorten wieder abgeben. Wünschenswert ist zudem eine Reduktion des Transportaufwands vom Speicherort zu den Verwendungsorten. Einen solchen, für die gesamte Energie- und Volkswirtschaft vielversprechenden Lösungsansatz bietet die Umwandlung von regenerativ erzeugtem Strom in Wasserstoff oder Methan und deren Einspeisung in das Gasnetz.
Die Potenziale von Gas als geeignetem Partner der erneuerbaren Energien gilt es herauszustellen und die technologische Basis dafür auszubauen. Ein Kernthema dabei ist die Erzeugung, Speicherung und Einspeisung von Wasserstoff und Methan aus regenerativem Strom in das vorhandene Gasnetz: Strom-zu-Gas bzw. power to gas.

2. Status Quo: Energieträger

Derzeit wird der größte Teil der elektrischen Energie, den wir verbrauchen, aus fossilen Quellen gewonnen. Es ist dabei zu erwähnen, dass im Jahr 2010 der Anstieg des Verbrauches von Energieträgern weltweit um 5,6% gestiegen ist. Das ist der höchste Anstieg seit der Erdölkrise 1973.

[2] Statische Zahlen der deutschen Solarstrombranche (Photovoltaik); BSW Solar, Stand 01/2011

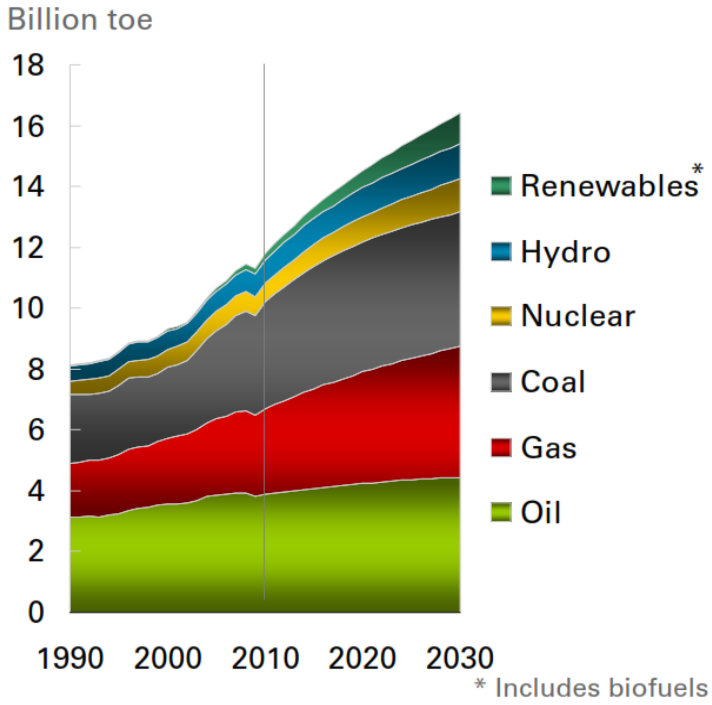


Abbildung 1 Weltweiter Energieverbrauch[3]

In Deutschland, wie auch weltweit, ist die Produktion von elektrischer Energie nach wie vor sehr von fossilen Energieträgern geprägt. Nämlich mehr als 50%. Gründe hierfür sind vielfältig: Investitionsstau, Erneuerbare Energieträger sind schlechte Grundlast-Lieferanten und Protektionismus der traditionellen Stromerzeuger. In Abbildung 2 ist zu sehen, dass alternative Energieträger immer noch eine geringe Bedeutung bei der Produktion von elektrischer Energie spielen. Diesen Nachteil gilt es zukünftig zu verringern.

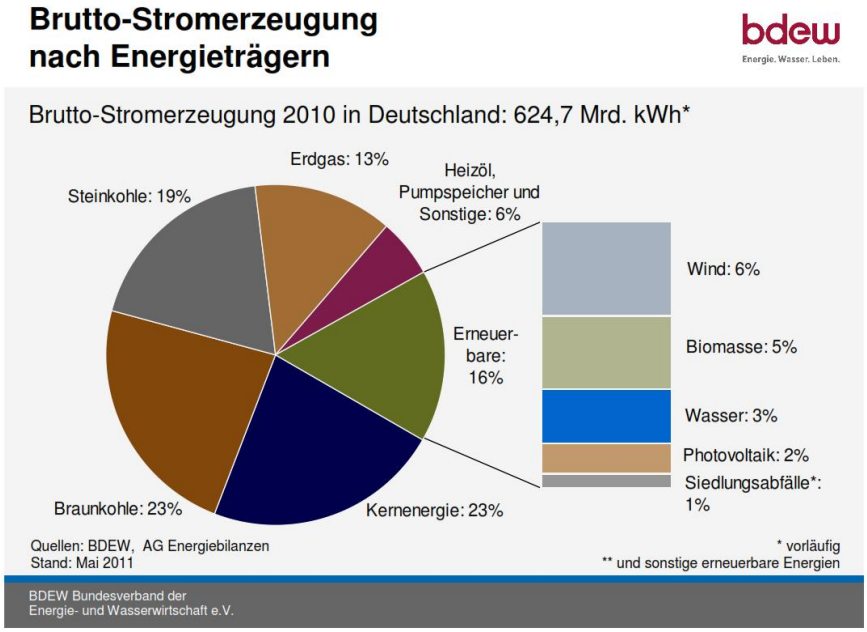


Abbildung 2 Stromerzeugung[4]

[3] (BP Energy Outlook 2030, 2011); toe = tons of oil equivalent
[4] 624,7 Mrd. Kilowattstunden entsprechen ca. 53,7 Mio. toe

3. Speichertechnologien von elektrischer Energie[5]

Die derzeit verfügbaren bzw. diskutierten Möglichkeiten zur direkten und indirekten Speicherung elektrischer Energie sind im Folgenden kurz zusammengefasst (Auszug der möglichen Technologien).

3.1 Pumpspeicherkraftwerke

Pumpspeicherkraftwerke sind die derzeit wichtigste Quelle für Regelenergie. In diesen wird Wasser aus tiefer liegenden in höher liegende Gewässer gepumpt und damit elektrische Energie in potentielle Energie umgewandelt. Bei erhöhtem Strombedarf kann das Wasser über an Generatoren gekoppelte Turbinen wieder in das tiefer liegende Gewässer geleitet werden. Der elektrische Wirkungsgrad liegt bei neueren Kraftwerken bei 70–85 % und ist damit deutlich höher als bei vielen anderen einsetzbaren Speichermöglichkeiten. Die Kapazitäten zum Bau weiterer Pumpspeicherkraftwerke in Deutschland sind jedoch nahezu ausgeschöpft. Weiterhin ist deren Bau mit massiven Einschnitten in die Landschaft verbunden. Die Speicherkapazität beträgt derzeit ca. 40 GWh, was etwa 2,3 % des über ein Jahr gemittelten deutschen Tagesbedarfs an elektrischer Energie entspricht und daher für die zukünftigen Herausforderungen unzureichend sein wird. Deutsche Pumpspeicherkraftwerke können trotz des hohen Wirkungsgrades die Energiespeicherproblematik durch erneuerbare Energien nicht lösen.

3.2 Elektrochemische Speicher

Bei elektrochemischen Speichern werden Edukte durch einen elektrochemischen Prozess in Produkte mit einem höheren chemischen Energieinhalt umgewandelt. Bei Bedarf kann dann durch die Rückreaktion Strom erzeugt und genutzt werden. Bei elektrochemischen Speichern mit internem Speicher können der Raum des Umwandlungsschritts und der Ort der Energiespeicherung nicht voneinander getrennt werden. Beispiele sind Bleiakkumulatoren und Lithium-Ionen-Akkus. Nachteilig sind vor allem die hohen spezifischen Kosten für das Speichermedium, aber auch die schleichende Selbstentladung und Degradation und die im Vergleich zu chemischen Energieträgern geringere Energiedichte. Bei elektrochemischen Speichern mit externem Speicher (z. B. Wasserstoffdruckspeicher) können die Produkte separat aufbewahrt werden. Dies ermöglicht sehr große Speicher und lange Speicherzeiten. Für eine sinnvolle Anwendung müssen die Wirkungsgrade der Umwandlungsschritte jedoch hoch sein.

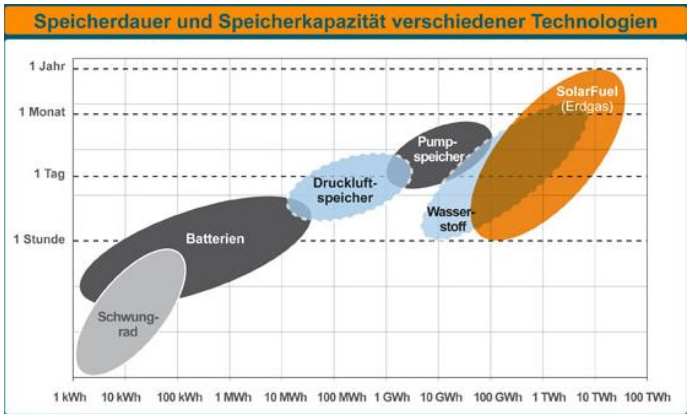


Abbildung 3 Speichereffizienz[6]

[5] (Siegfried Bajohr, 2011)
[6] (SolarFuel)

4. Smart Grids

Die Entwicklung und Realisierung von Smart Grids gehören zu den wichtigsten Aufgaben der Strom- und Gasnetzbetreiber in den kommenden Jahren. Die erfolgreiche Einführung von intelligenten Netzen ist die Grundlage für eine nachhaltige Aufgabe von Strom-und Gasnetzen – der sicheren und stetigen Versorgung der Industrie und Haushaltkunden mit Energie, welche in ihrem Erzeugungsmix einen immer größeren Anteil Erneuerbare Energien berücksichtigt. Smarte Netze werden sich in der Strom- und Gaswirtschaft unterscheiden, da beide Infrastrukturen unterschiedliche Möglichkeiten haben, die neuen Anforderungen zu erfüllen. Hierbei werden sie sich aber nicht zwangsläufig voneinander entfernt, sondern können Funktionalitäten des einen oder anderen Netzteils nutzen, um ihre eigene zukünftige Versorgungsaufgabe effizient zu lösen.
Smart Grids sind eine Voraussetzung für die „power to gas"- Technologie.

5. Power to gas

Unter Power to gas versteht man eine Technologie welches ein Brenngas produziert unter dem Einsatz von Strom aus Erneuerbaren Energien. Je nach Art der eingesetzten erneuerbaren Energie wird ein solches Gas auch Wind- oder Solargas genannt. Je nach chemischer Zusammensetzung des Gases wird statt des Suffix "Gas" auch "Methan" oder "Wasserstoff" verwendet. Ausgangsmaterialien für die Herstellung des Gases sind Wasser und Kohlendioxid (bei Methan), welche in Zeiten überschüssiger erneuerbarer Energie (z.B.: Strom aus Windkraftanlagen) u.a. zur Netzstabilisierung mittels Wasserelektrolyse in Wasserstoff und anschließend per Methanisierung in Methan umgewandelt werden. Mögliche Kohlendioxidquellen sind mit fossilen und biogenen Energieträgern befeuerte Kraftwerke, Industrieprozesse und eine Direktabscheidung aus der Umgebungsluft.[7]

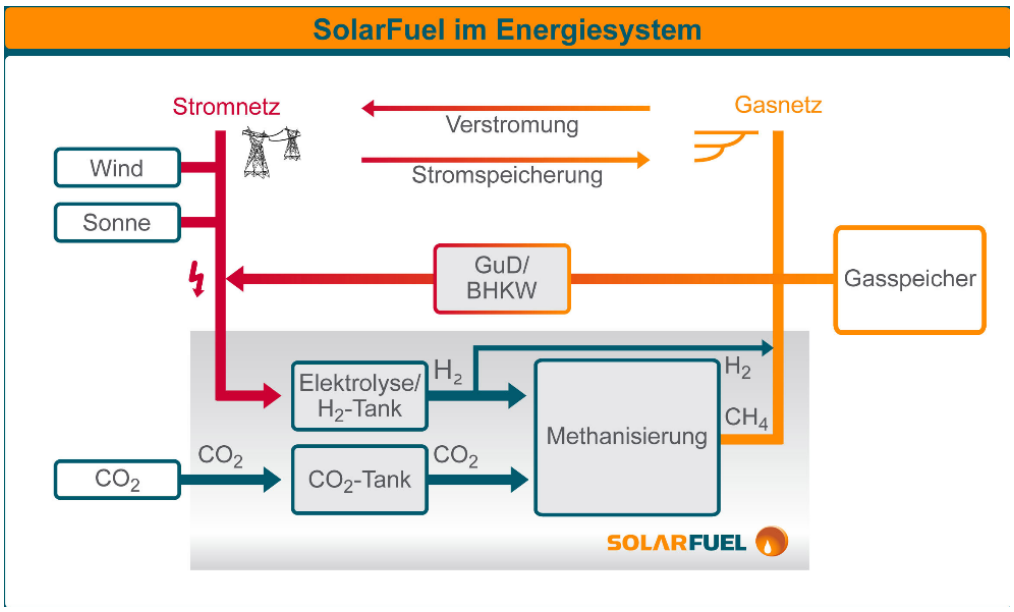


Abbildung 4 EE-Gas Kreislauf

[7] (Dr.-Ing. Michael Sterner, Februar 2011) S. 2

Chemische Umwandlung:

Wasserstoff als EE-Gas (erneuerbare Energien Gas): Spaltung von zwei Wassermolekülen (H_2O) in zwei Wasserstoffmoleküle (H_2) und ein Sauerstoffmolekül (O_2) durch Wasserelektrolyse:

Wasserstoff $2\ H_2O + \text{Energie} \rightarrow 2\ H_2 + O_2$

Methan als EE-Gas: benötigt EE-Wasserstoff und wandelt diesen per chemischer Reaktion von Wasserstoff mit Kohlendioxid (CO_2) zu Methan (CH_4) und Wasser (H_2O)

Methan $CO_2 + 4\ H_2 \rightarrow CH_4 + 2\ H_2O$

Wirkungsgrad

Betrachtet man die einzelnen Möglichkeiten des Einsatzes von EE-Gas, muss man die verschiedenen Wirkungsgrade beachten:

Pfad	Wirkungsgrad	Randbedingung
Strom-zu-Gas		
Strom → Wasserstoff	54 - 72%	bei Kompression auf 200 bar (Arbeitsdruck der meisten Gasspeicher)
Strom → Methan (SNG)	49 - 64%	
Strom → Wasserstoff	57 - 73%	bei Kompression auf 80 bar (Einspeisung Fern/Transportleitung)
Strom → Methan (SNG)	50 - 64%	
Strom → Wasserstoff	64 - 77%	ohne Kompression
Strom → Methan (SNG)	51 - 65%	
Strom-zu-Gas-zu-Strom		
Strom →Wasserstoff → Strom	34 - 44%	bei Verstromung mit 60% und Kompression auf 80 bar
Strom → Methan → Strom	30 - 38%	
Strom-zu-Gas-zu-KWK (Wärme und Strom)		
Strom → Wasserstoff → KWK	48 - 62%	bei 40% Strom & 45% Wärme und Kompression auf 80 bar
Strom → Methan → KWK	43 - 54%	

Obwohl bei der Strom-zu-Gas Technologie mehrfache Umwandlungsschritte nötig sind und damit ein stetiger Wirkungsgradverlust zu beobachten ist, muss die Strom-zu-Gas Technologie ein Bestandteil der zunehmenden regenerativen Energieversorgung sein.[8]

5.1 Netzinfrastrukturen

Gleich mehrere Gründe sprechen für das Strom-zu-Gas Konzept: In das bestehende Gasnetz eingespeist, können Wasserstoff oder Methan je nach Bedarf wieder in Strom, Wärme oder Kraftstoff umgewandelt werden. Ein ausgebautes und leistungsfähiges Gasnetz innerhalb Deutschlands und auch Europas besteht bereits. Das deutsche Gasnetz verfügt über ein Speichervolumen, das gut einem Drittel der gesamten jährlichen Stromproduktion Deutschlands entspricht, und es bietet eine hohe Flexibilität bei hohen Transportkapazitäten über große Entfernungen.

[8] (Dr.-Ing. Michael Sterner, Februar 2011) S. 18

Das Gasnetz transportiert jährlich eine Energiemenge von ca. 1.000 Mrd. kWh und damit etwa doppelt so viel wie das Stromnetz (rd. 540 Mrd. kWh). 20 Prozent des jährlichen Gasabsatzes werden derzeit in Untergrundspeichern vorgehalten, bis 2030 wird dieser Wert auf 30 Prozent ansteigen. Das Erdgasnetz ist damit nicht nur ein flächendeckendes und europaweit vernetztes Energieverteilungssystem, sondern stellt auch eine erhebliche Energiespeicherkapazität dar. Im Gegensatz zum Stromnetz, in dem eine zeitversetzte Auf- und Abgabe von Energie nicht möglich ist. Bis zu 3.600 Kilometer zusätzliche Stromleitungen wären allein auf der Transportebene notwendig, um die erforderlichen Stromtransportkapazitäten für die Integration der Erneuerbaren zu schaffen. Ein milliardenschwerer und enorm hoher technischer Aufwand.
Rund 500.000 Kilometer Gasleitungen und Speichermöglichkeiten für 20 Mrd. m^3 Gas sind hingegen schon vorhanden und könnten regenerativ erzeugten Strom in Form von Wasserstoff oder Methan sofort aufnehmen.[9]

6 Wasserstoffreiche Gase in der Gasversorgung

Technisch wurden wasserstoffhaltige Gase bis in die 1980er-Jahre genutzt. Im Stadtgas z.B. der 1950er-Jahre waren Wasserstoffanteile von bis zu 50 Prozent durchaus üblich und wurden flächendeckend eingesetzt. In der modernen Gastechnik haben sich die Rahmenbedingungen aber auf ein weitgehend reines Methan-Gas eingestellt. Dennoch sind heute Beimischungen von Wasserstoff ins Gasnetz bis 10 Vol.-Prozent möglich.[10] Ergebnisse aus EU-kofinanzierten Projekten (z. B. NATURALHY, SES6/CT/2004/502661) zeigen, dass viele Elemente der bestehenden Gaswirtschaft Zumischungen von Wasserstoff bis zu 15 Vol.-Prozent gut tolerieren können.
Um die klimapolitischen Ziele zu erreichen, neue Herausforderungen und Aufgaben für die Gaswirtschaft zu entwickeln und wirtschaftlich tragfähige Strom-zu-Gas-Konzepte zu schaffen, sind eine effiziente Anlagentechnik und ein entsprechend förderlicher regulatorischer Rahmen notwendig. Dies erfordert neben der Konkretisierung von Anlagenkonzepten auch weitere Betrachtungen, z. B. der Schnittstellen der Energienetze oder der Toleranz der bestehenden Erdgasinfrastruktur gegenüber Wasserstoff.

6.1 Exkurs: Wasserstoffreiche Gase: Gestern, heute, morgen

Die Grundsteine der öffentlichen Gasversorgung wurden vor über 200 Jahren in England, Deutschland und Frankreich gelegt. Wasserstoffreiche Gase wurden durch die Vergasung von Kohle erzeugt, in ersten Druckrohrleitungssystemen für die Straßenbeleuchtung und wenige Jahre später auch für den Einsatz im häuslichen Bereich verteilt und verwendet. Konzentrationen von 50% waren damals normal. Heute noch wird im Ruhrgebiet eine Kokerei (Prosper in Bottrop) betrieben, die Kokereigas in eine Rohrleitung mit ca. 6 bar Betriebsdruck einspeist, die das Gas von West nach Ost durch das Ruhrgebiet transportiert und verteilt. Zukünftig könnten die Fähigkeiten, die Erdgas hat, um Wasserstoff aufzunehmen und zu transportieren, hervorragend dazu genutzt werden, um die von erneuerbaren Energieträgern erzeugte Energie ins Erdgasnetz zu integrieren. Heute bereits sind die Einspeisung und der Transport von Bio-Methan, erzeugt aus einer Synthese von Kohlenstoffdioxid und Wasserstoff, im Erdgasnetz nicht mehr wegzudenken.
Aus regenerativen Energiequellen erzeugter Wasserstoff könnte als Methan- Wasserstoff-Gemisch im Erdgasnetz in den nächsten Jahren einen ähnlichen ökologischen Weg einschlagen.

[9] (Deutsche Energie Agentur, 2010)
[10] (Regelwerke, 2011)

7. Schnittstellen der Energieinfrastrukturen

Die Speicherung von erneuerbarer Energie im Erdgassystem setzt die Fähigkeit des Netzes voraus, die Energieträger Wasserstoff und Methan aufnehmen zu können. Hierzu ist es erforderlich, neben der technischen Verträglichkeit des Mediums, die Methan uneingeschränkt und für Wasserstoff in Grenzen gegeben ist, auch mögliche Übernahmeschnittstellen zwischen den Netzen sowie deren Kapazitäten zu betrachten. Hierbei stellt sich vorteilhaft dar, dass beide Energienetze (Strom- und Erdgasnetz) ähnliche Grundstrukturen aufweisen. Große Energiemengen werden zentral erzeugt bzw. eingespeist und an Transport- und Verteilungsnetze übergeben, welche die Versorgung des größten Teiles der Endkunden sicherstellen. Bei der Betrachtung der Transportebene der Energienetze wird deutlich, dass eine Vielzahl von Schnittstellen für die Umwandlung von regenerativer Elektroenergie in speicherbare, gasförmige Medien existiert. Diese müssen hinsichtlich ihrer Eignung zur Übergabe relevanter Energiemengen untersucht werden.

8. Versuchsanlage der AUDI AG

Als Pionier auf dem Gebiet der Anlagentechnik zur Herstellung von synthetischem Erdgas ist hier die Firma SolarFuel zu nennen. Im Auftrag der AUDI AG errichtet dieses Unternehmen eine erste industrielle Pilotanlage zur Umwandlung von Ökostromüberschüssen in erneuerbares Erdgas, von Audi „e-gas“ genannt. Diese Anlage soll 2013 in Betrieb gehen. Vorgesehen ist eine Tagesproduktion von durchschnittlich rund 3.900 Kubikmeter erneuerbarem Methan in Erdgas-Normqualität. Mit dieser Großanlage könnte ein wichtiger Schritt zur Kommerzialisierung der Technik gemacht werden. Die elektrische Anschlussleistung beträgt 6,3 Megawatt.

Der Konzern bringt mit diesem Konzept der erneuerbaren Mobilität im ersten Schritt 2013 den Erdgas-Audi A3 TCNG auf den Markt bringen. Hier ist ganz klar zu sehen, dass erneuerbare Energien nur im Einklang mit der traditionellen Industrie bestehen können.

Ziel der Audi AG ist die Erprobung der SolarFuel-Technologie in einem wirtschaftlichen Umfeld. Bis 2015 soll die Speichertechnik serienreif sein. In der letzten Ausbaustufe soll die Anlage mit bis zu 20 Megawatt Leistung serienreif zur Verfügung stehen.[11]

9. Zusammenfassung

Durch die Einbindung von Wasserstoff oder Methan in das Gasnetz können zeitliche Differenzen in der Stromerzeugung aus Windkraft- oder Photovoltaikanlagen und dem Strombedarf ausgeglichen werden, was eine Optimierung des Lastmanagements der Stromnetze erlaubt. Weiterhin wird die chemische Speicherung von erneuerbarer elektrischer Energie in Form von Wasserstoff und Methan derzeit als die einzige Variante angesehen, welche die für eine zunehmend auf regenerativen Energien beruhenden Energiewirtschaft erforderliche Kapazitäten und Reichweiten (Speicherdauer) erreichen kann.
Zur Umsetzung dieser Optionen müssen technische Konzepte entwickelt und hinsichtlich ihrer Praktikabilität, Verfügbarkeit und Effizienz bewertet werden. Als erstes Vorzeigeobjekt sei hier die Pilotanlage der AUDI AG mit ihrem Partner SolarFuel genannt. Weiterhin ist es erforderlich, für die verfügbaren technologischen Ansätze der direkten Wasserstoffeinspeisung und der nachgeschalteten Methanisierung Vorzugsanwendungsfälle zu

[11] (SolarFuel)

ermitteln. Hierzu sind Erkenntnisse zur Wasserstofftoleranz des Erdgasleitungsnetzes ebenso notwendig wie eine objektive Einschätzung der Technologiereife und der Standortanforderungen.
Für eine realistische und volkswirtschaftliche Bewertung ist auch der Vergleich mit Lösungen auf der Stromseite erforderlich, nicht zuletzt, um die Möglichkeiten der Dämpfung des Netzausbaus durch den Strom-zu-Gas- Ansatz einschätzen zu können. Schlussendlich müssen Handlungsempfehlungen für die Gaswirtschaft auch in Bezug auf die Positionierung im regulatorischen Diskurs formuliert werden. Diese einzelnen Arbeitsschritte stellen die unverzichtbare Grundlage für eine grundlegende Positionierung der Gaswirtschaft zu der Technologie „Strom-zu-Gas“ dar.

Interessante Websites:

http://www.solar-fuel.net/
http://www.solarwirtschaft.de/
http://audi-balanced-mobility.de/de/index.html
http://www.dena.de/
http://www.iset.uni-kassel.de/

Literaturverzeichnis

BP Energy Outlook 2030. 2011. [Online] 20. 10 2011. [Zitat vom: 20. 10 2011.] http://www.bp.com/sectiongenericarticle800.do?categoryId=9037134&contentId=7068677.

Deutsche Energie Agentur. 2010. dena-Netzstudie II. *Integration erneuerbarer Energien in die deutsche Stromversorgung im Zeitraum 2015 – 2020 mit Ausblick 2025*. [Online] November 2010. [Zitat vom: 01. 10 2011.] http://www.dena.de/fileadmin/user_upload/Download/Dokumente/Studien___Umfragen/Endbericht_dena-Netzstudie_II.PDF.

Dr.-Ing. Michael Sterner, M.Sc. Mareike Jentsch, Dipl.-Ing. Uwe Holzhammer. Februar 2011. *Energiewirtschaftliche und ökologische Bewertung eines Windgas-Angebotes*. Kassel : Fraunhofer Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik (IWES), Februar 2011.

Regelwerke, DVGW. 2011. *G262 - Nutzung von Gasen aus regenerativen Quellen in der öffentlichen Gasversorgung.* Bonn : Deutschen Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e.V., 2011.

Siegfried Bajohr, Manuel Götz, Frank Graf und Felix Ortloff. 2011. Speicherung von regenerativ erzeugter elektrischer Energie in der Erdgasinfrastruktur. *gwf-Gas | Erdgas*. 04 2011, S. 202.

SolarFuel. [Online] [Zitat vom: 5. 10 2011.] http://www.solar-fuel.net/.

REPLIKATION VOM BARCLAYS EURO TREASURY GERMANY INDEX MIT FUTURES

REPLICATING BARCLAYS EURO TREASURY GERMANY INDEX WITH FUTURES

Michal Marček[1]

Schlagwörter/Keywords: Fixed Income, Futures, Index, Duration, Key Rate Duration

Abstract
Bond futures are widely used by portfolio managers as instrument for adjusting duration in portfolios. However by investing cash into money market instrument and going long future contract, investors can create synthetic instrument with return similar to the underlying government bond. This paper outlines methodology that enables synthetic replication of entire German government bond benchmark with available futures traded on Eurex. The methodology is based on duration cell matching technique. It explores all possible variations of this technique and also compares it to alternative key rate duration matching technique. It is then back-tested on twelve years set of monthly data. The paper analyzes these results, points to limitations of futures replication and suggests how to use these characteristics in order to create an enhanced replication model.

JEL Klassifikation: G13

[1] Ing., Dipl.-Betriebswirt Michal Marček, Portfolio Associate, Allianz Global Investors/PIMCO, Seidlstr. 24-24a, 80335 München, Germany, michal.marcek@allianzgi.de

VORWORT

Anleihenfutures sind im Portfoliomanagement weit verbreitet als Instrument der Durationssteuerung. Wenn sie mit Geldmarktinstrumenten kombiniert werden, können sie aber auch zum Eingehen synthetischer Positionen genutzt werden. Im Folgenden wird untersucht, inwiefern die Abbildung einer Staatsanleihenbenchmark mit Futures möglich ist. Die Benchmark für Anleihen in Europa bildet die Renditekurve deutscher Staatsanleihen, welche im Barclays Euro Treasury Germany Index detailliert reflektiert ist.

Die gängigste Methode der Benchmarkreplikation ist Duration Cell Matching, welche auf Aufteilung der Indexduration in einzelne Durationsbänder berührt. Für jedes Band wird der Durationsbeitrag berechnet, der dann mit dem jeweiligen Instrument abgebildet wird. Die Herausforderung bei Replikation mit Futures besteht darin, dass lediglich vier Instrumente zum Einsatz kommen, währen die Benchmark aus deutlich mehreren Instrumenten besteht. Dies führ dazu, dass zwar die Modified Duration problemlos abbildbar ist, die Positionierung auf der Renditekurve kann allerdings nur annähernd repliziert werden. Die Wahl der optimalen Durationsbänder ist daher von großer Bedeutung. Alternativ kommt die Key Rate Duration Replikation in Frage, welche die Sensitivität des Replikationsportfolios auf nichtlineare Verschiebungen der Renditekurve minimieren sollte. Diese Methoden, Ihre Möglichkeiten und die mit ihnen verbundenen Einschränkungen sind in dem vorgelegten Text zu analysieren. Grundlage für die Analyse bildet ein Satz von monatlichen Benchmark- und Futuresdaten der letzten zwölf Jahre bis April 2011. Das Ziel ist dabei anhand der Analyseergebnisse eine Ausgangsbasis für Enhanced Indexreplikation darzustellen.

METHODOLOGIE DER REPLIKATION

Für Replikation werden die im Kapitel **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.** vorgestellten Euro-Futures: Schatz (Börsenticker: DU), Bobl (OE), Bund (RX) und Buxl (UB) herangezogen, die auf deutschen Staatsanleihen basieren. Die Replikation des Zinsrisikos wird anhand der Duration Cell Matching Methode durchgeführt. Im ersten Schritt werden die Indextitel nach ihrer Modified Duration in vier Durationsbänder aufgeteilt und deren Beitrag zur Gesamtindexduration berechnet. Jedes Band soll dann mit einem der vier Futures-Kontrakte abgebildet werden können. Für 31. Dezember 2010 sieht die Aufteilung des Barclays Euro Treasury Germany Index wie folgt aus:

Duration	<3	3-7	7-12	>12	Gesamt
Anzahl der Anleihen	13	18	9	8	**48**
Marktwert in %	30,4	38,1	15,9	15,6	**100,0**
Mod Duration Beitrag	0,55	1,79	1,40	2,34	**6,08**
Mod Duration	1,80	4,70	8,85	14,97	**6,08**

Tabelle 1: BarCap Euro Treasury Germany; Quelle: Barclays

Um den Durationsbeitrag einzelner Bänder mit Futures replizieren zu können werden folgende Daten zum Zeitpunkt der Replikation benötigt:

- der zu investierende Betrag MW_{t0} (Marktwert des Replikationsportfolios)
- Preis P des Futureskontrakts
- Duration D des Futureskontrakts
- Kontraktgröße K des Futureskontrakts

Die Anzahl der benötigten Kontrakte i um den Durationsbeitrag Db_j des Bandes j zu replizieren wird wie folgt ermittelt:

$$Anzahl_i = \frac{MW_{t0} \times Db_j}{K_i \times D_i \times {}^{P_i}\!/_{100}} \qquad \textbf{1-1}$$

Die Kontraktgröße ist durch die Börse vorgegeben und beträgt für die verwendeten Euro-Futures 100.000 Euro pro Kontrakt. Als Preis wird der auf Bloomberg veröffentlichte Mid Schlusspreis verwendet. Aus Vereinfachungsgründen wird als Futures-Duration die Duration der CTD Anleihe zum Zeitpunkt der Replikation herangezogen.[2]

Auf diese Weise wird die benötigte Anzahl von jedem der vier Kontrakte bestimmt. Zusammen bilden sie das Replikationsportfolio. Die Neugewichtung (Rebalancing) erfolgt immer am letzten Handelstag des Monats.

Es wird dabei immer der aktuelle, erste fällige Kontrakt für Schatz, Bobl, Bund und Buxl Kontrakt verwendet. Um eine Lieferung aus dem Kontrakt zu vermeiden, muss jeder Kontrakt gerollt werden. Der Roll erfolgt immer ein Tag vor dem letzen Handelstag zum Schlusspreis. Beim Roll werden sämtliche fällige Kontrakte verkauft und eine Anzahl von neuen Kontrakten gekauft, so dass der Durationsbeitrag dieser Kontrakte dem Durationsbeitrag des Bandes am Tag des Rolls entspricht.

Da bei diesen Berechnungen der Mid-Schlusspreis verwendet wird, müssen auch die Transaktionskosten in Form von Bid-Ask Spread berücksichtigt werden. Es wird angenommen, dass dieser bei 0,02 Preispunkten liegt. Die Anzahl der im dem Monat gehandelten Kontrakte wird unter Berücksichtigung der Kontraktgröße Nominal ausgedrückt und der Betrag wird bei Gewinn und Verlust Berechnung berücksichtigt.

---

[2] Alternativ könnte die Effektive Duration des Futres-Kontrakts verwendet werden, welche den Einfluss der impliziten Optionen, insb. der Switching Option berücksichtigt. Dies erfordert allerdings einen Futures-Bewertungsmodel, der den theoretischen Preis in verschiedenen Zinsszenarien simulieren kann.

Beim Eingehen einer Futures-Position ist lediglich ein geringer Kapitaleinsatz erforderlich (Initial-Margin). Daher muss das übrig gebliebene Geld investiert werden. Es wird unterstellt, dass 3% des Geldes für Initial Margin benötigt werden, das restliche Geld wird zum 1-Monats EURIBOR investiert. Investor lockt den am Anfang des Monats veröffentlichten Zinssatz ein und erhält die daraus resultierenden Zinsen am Ende des Monats. Diese Geldanlage hat eine Modified Duration von 0,083, fällt somit in das erste Durationsband und reduziert den zu replizierenden Duration Durationsbeitrag in diesem Band.

REPLIKATION IN DER PRAXIS

Folgende Tabellen veranschaulichen die praktische Umsetzung der soeben dargestellten Vorgehensweise anhand des Rebalancing-Beispiels vom 31. Januar 2011. Die Ausgangsposition stellt das Replikationsportfolio am 31. Dezember 2010 dar. Es besteht aus insgesamt 839 Futures verteilt auf vier Kontrakte. Die Portfolioduration gleicht der Benchmarkduration (6,08%):

	Bucket	Index-Duration	Future-Duration	Anzahl Kontrakte	Future-Preis	Portfolio-duration
Schatz (DU)	<3	0,55	1,93	222	109,005	0,47
Bobl (OE)	3-7	1,79	4,50	335	118,780	1,79
Bund (RX)	7-12	1,40	7,59	148	125,310	1,41
Buxl (UB)	12+	2,34	16,15	134	107,900	2,34
Gesamt		**6,09**				**6,00**
					97% 1M EURIBOR	**0,08**
						6,08

Tabelle 2: Aufsetzen des Replikationsportfolios; Quelle: Bloomberg, Barclays

Am 31. Januar 2011 werden die Schlusspreise ermittelt und die Gewinne und Verluste pro Kontrakt mit Hilfe folgender Formel berechnet:

$$GuV = \frac{(F_t - F_{t-1})}{100} \times K \qquad \textbf{1-2}$$

Die Indexduration als auch die Duration einzelner Futureskontrakte hat sich geändert, so dass die neue Anzahl der benötigten Kontrakte anhand der Formel 1-1 ermittelt werden muss. Der Unterschied zu der Ausgangsposition ergibt das Handelsvolumen des Rebalancing (16 Kontrakte) und die daraus resultierenden Transaktionskosten (16 x 100.000 x 0,02). Diese Fallen im Monat Januar an und belasten daher die Performance des Monats.

		31.12.2010				31.01.2011				
	Bucket	Anzahl Kontrakte	Future-Preis	Future-Preis	P&L Jan 2011	Index-Duration	Future-Duration	Anzahl Kontrakte	Kontrakte gehandelt	Transaktions-kosten
Schatz (DU)	<3	222	109,005	108,075	-206.460	0,520	1,84	221	1	20
Bobl (OE)	3-7	335	118,780	116,820	-656.600	1,825	4,55	343	8	160
Bund (RX)	7-12	148	125,310	123,740	-232.360	1,463	7,76	152	4	80
Buxl (UB)	12+	134	107,900	105,280	-351.080	2,390	16,53	137	3	60
Gesamt					**-1.446.500**	**6,198**			**16**	**-320**

Portfolio am 31.12.2010	100 Mio.
1-Monats EURIBOR am 31.12.2010	0,78%
Einnahmen aus Geldanlage (97% zu 1M EURIBOR)	**63.212**
Gesamtegebnis	**-1.383.608**
Performance in %	**-1,38%**
Indexperformance	**-1,36%**
Aktive Rendite	**-0,02%**

Tabelle 3: Rebalancing des Replikationsportfolios; Quelle: Bloomberg, Barclays

Aus der Geldanlage erhält man 63.212 EUR (100 Mio. x [0,78% / 12] x 97%). Das Gesamtergebnis des Portfolios im Monat Januar ist die Summe der Erträge einzelner Futureskontrakte und der Geldanlage, abzüglich Transaktionskosten. Die Performance des

Replikationsportfolios im Monat Januar ist also -1,38% was im Vergleich zum Index einer aktiven Rendite (Alpha) von -2 Basispunkten entspricht.

ANALYSE DER ERGEBNISSE UND ALTERNATIVER REPLIKATIONSSTRATEGIEN

Die Grenzen für Durationsbänder wurden hier intuitiv auf 3-7-12 gesetzt. Dies ist aber nicht die einzige Aufteilung, die in Frage kommt. Da vier Kontrakte eingesetzt werden, sollten die Grenzen der Bänder so gesetzt werden, dass die tatsächliche Duration des jeweiligen Kontrakts in das jeweilige Durationsband eingeordnet werden kann. Analysiert man die Kontraktduration historisch über die letzten zwölf Jahre, kommt man zu folgender Streuung:

	DU	OE	RX	UB
min	1,48	3,15	6,69	11,71
median	1,81	4,21	7,28	13,75
max	1,95	4,55	7,76	17,24

Tabelle 4: Durationsstatistik der Futureskontrakte, Quelle: Bloomberg, Barclays

Als Obergrenze für DU und gleichzeitig Untergrenze für OE Kontrakt kommt 2 und 3 in Frage. Die OE Obergrenze könnte 5 oder 7 sein, und für RX 8 oder 12. Insgesamt bieten sich dann acht mögliche Kombinationen für Durationsbänder:

2-5-8	2-5-12	2-7-8	2-7-12
3-5-8	3-5-12	3-7-8	3-7-12

In allen acht Fällen wird die Benchmarkduration genau abgebildet, man kann aber trotzdem unterschiedliche Performance erwarten. Der Grund dafür liegt in der Key Rate Duration. Zur Replikation stehen nur vier Kontrakte zur Verfügung und es ist daher nicht möglich alle sieben Key Rates genau zu replizieren. Jede der Kombinationen resultiert daher in eine andere Kurvenpositionierung. Folgende Tabelle zeigt die Key Rate Durations für alle vier aktuellen Kontrakte (H1) per 31. Dezember 2010:

contract	Mod Dur	KRD 6mo	KRD 2yr	KRD 5yr	KRD 10yr	KRD 20yr	KRD 30yr
DUH1	1,93	0,05	1,89	0,00	0,00	0,00	0,00
OEH1	4,50	0,00	0,08	4,48	0,01	0,00	0,00
RXH1	7,59	-0,01	0,02	1,58	6,21	0,00	0,00
UBH1	16,15	-0,01	0,01	0,05	0,20	6,67	9,50

Tabelle 5: Key Rate Durations der Futureskontrakte, Quelle: Barclays

In folgender Tabelle wird die Replikation aller acht möglichen Kombinationen im Monat Januar 2011 zusammengefasst. Das Replikationsportfolio wird wie im vorherigen Beispiel am 31. Dezember aufgesetzt. Außer Durationsbeitrag wird pro Kontrakt auch der KRD-Beitrag berechnet, um die sechs KRDs des Portfolios zu erhalten. Diese werden dann mit den Benchmark-KRDs verglichen, um die aktive Kurvenpositionierung zu erhalten. Dies ist wichtig, um Performanceunterschiede erklären zu können:

Strategie	Mod Dur	KRD 6mo	KRD 2yr	KRD 5yr	KRD 10yr	KRD 20yr	KRD 30yr	Alpha	6m-5yr	10yr-30yr
2-5-8	0,01	-0,05	-0,41	0,04	-0,43	-0,08	0,88	0,16%	-0,41	0,37
2-5-12	-0,01	-0,05	-0,41	0,25	0,37	-0,50	0,29	0,15%	-0,21	0,16
2-7-8	0,01	-0,04	-0,40	0,67	-1,08	-0,08	0,88	0,00%	0,22	-0,27
2-7-12	0,00	-0,05	-0,40	0,87	-0,27	-0,50	0,29	-0,01%	0,43	-0,48
3-5-8	0,00	-0,04	-0,18	-0,20	-0,43	-0,08	0,88	0,15%	-0,42	0,37
3-5-12	-0,01	-0,04	-0,18	0,01	0,37	-0,50	0,29	0,13%	-0,21	0,16
3-7-8	0,01	-0,04	-0,17	0,42	-1,08	-0,08	0,88	-0,01%	0,22	-0,27
3-7-12	-0,01	-0,04	-0,17	0,63	-0,27	-0,50	0,29	-0,02%	0,42	-0,48

Tabelle 6: Key Rate Durations für verschiedene Replikationsstrategien, Quelle: Barclays

Die Modified Duration ist in allen acht Fällen perfekt repliziert, trotzdem beträgt der Alpha-Unterschied zwischen dem besten und schlechtesten Portfolio 18 Basispunkte. Wie bereits vermutet, erklärt die Bewegung der Renditekurve den Unterschied:

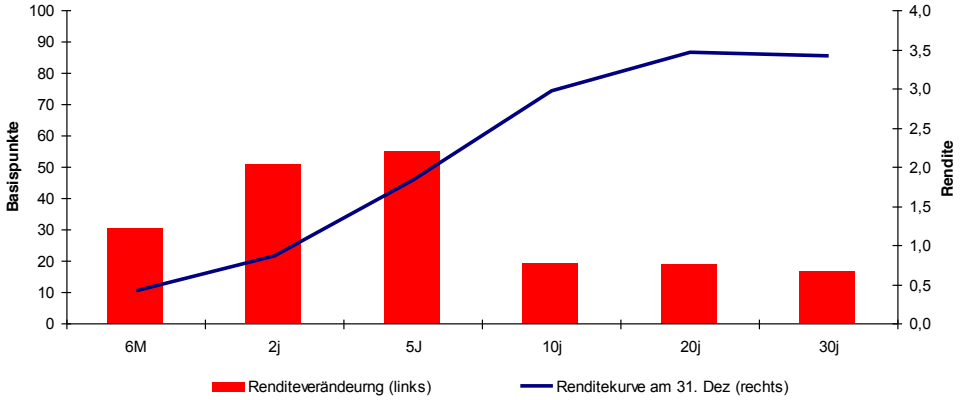


Abbildung 1: Entwicklung der Renditekurve im Januar 2011, Quelle: Bloomberg

Die Renditekurve hat sich deutlich verflacht. Das kurze Ende (2 und 5-jähriger Bereich) ist um ca. 51 Basispunkte gestiegen, wogegen das lange Ende (10-, 20- und 30-jähriger Bereich) lediglich um 16 Basispunkte gestiegen ist. Der 2-30 Spread engte sich somit um 35 Basispunkte ein. Die Strategie mit Aufteilung der Duration auf 2-5-8 Bänder war im diesem Monat am besten Positioniert. Untergewichtung am kurzen Ende (6M, 2j und 5j) mit -0,42 und Übergewichtung am langen Ende mit 0,37 trug somit positiv zur aktiven Rendite bei. Die anderen drei Strategien mit vergleichbarer Performance waren übrigens genauso Positioniert, lediglich mit geringfügigen Unterschieden im Ausmaß. Alle anderen Strategien hatten genau umgekehrte Position, was bei Verflachung der Renditekurve zur relativ schlechteren Performance führte. Dies zeigt, wie wichtig die Wahl von Durationsbänder bei Indexreplikation ist, obwohl sie in vielen bisher veröffentlichten Studien nur willkürlich erfolgt.

REPLIKATION DER KEY RATE DURATIONS ALS ALTERNATIVE ZU DURATIONSBÄNDERN

Eine alternative Möglichkeit der Benchmarkreplikation, welche gleichzeitig die Probleme mit der Kurvepositionierung löst, ist die Replikation der Key Rate Durations. Damit erhält man ein Portfolio, welches nicht nur die Modified Duration sondern auch die Kurvenpositionierung der Benchmark perfekt abbildet. Die Herausforderung dabei besteht hier ebenfalls darin, dass insgesamt sechs KRDs produziert werden[3], für die Replikation aber nur vier Instrumente zur Verfügung stehen. Darüber hinaus kann ein Instrument mehrere KRDs haben. Es wird daher ein Optimierungsverfahren benötigt, um die Anzahl der benötigten Kontrakte zu ermitteln. Folgende Anforderungen müssen beim Optimieren erfüllt werden:

- die Modified Duration muss genau der Benchmarkduration entsprechen
- Die Summe der Quadrate der Abweichungen zwischen Portfolio und Benchmark über alle KRD muss minimiert werden
- da die 20- und 30-jährige KRD mit einem Kontrakt, dem Buxl, abgebildet werden muss, fließt der Quadrat der Summe dieser zwei Kennzahlen als Bedingung die vorherige Anforderung

[3] Für Barclays Benchmarkindices werden sechs Key Rate Durations produziert. Theoretisch können aber mehrere berechnet werden.

- es dürfen nur Long-Positionen in den Kontrakten eingegangen werden

Optimiert man das Portfolio zum Ultimo Dezember 2010, so erhält man folgendes Portfolio:

	Mod Dur	KRD 6mo	KRD 2yr	KRD 5yr	KRD 10yr	KRD 20yr	KRD 30yr	Kontrakte
Cash	0,081	0,039	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
DUH1	0,646	0,016	0,632	0,000	0,000	0,000	0,000	307
OEH1	1,088	0,000	0,018	1,082	0,003	0,000	0,000	203
RXH1	1,735	-0,002	0,004	0,362	1,421	0,000	0,000	183
UBH1	2,539	-0,001	0,002	0,008	0,032	1,049	1,494	146
Portfolio	6,09	0,05	0,66	1,45	1,46	1,05	1,49	
Benchmark	6,09	0,09	0,66	1,46	1,46	1,46	1,08	
Delta	0,00	-0,04	0,00	0,00	0,00	-0,41	0,41	

Tabelle 7: Replikationsportfolio mit Key Rate Durations, Quelle: Bloomberg, Barclays

Die aktive Rendite dieses Portfolios in Monat Januar liegt bei +7 Basispunkten. Die Modified Duration als auch vier von sechs KRDs sind fast vollkommen repliziert, problematisch bleiben aber die bereits erwähnten 20- und 30-jährigen KRDs. Es ist nämlich nicht möglich, diese beiden Kennzahlen vollständig zu replizieren und so endet das Portfolio mit einer Verflachungsstrategie im 20-30 Bereich. Dies erscheint auf den ersten Blick kein großes Problem. Der Korrelationskoeffizient zwischen 20- und 30-jährigen deutschen Staatsanleihen liegt im betrachteten Zeitraum bei 0.986, schaut man sich aber die Spreadentwicklung in diesem Zeitraum an, so stellt man fest, dass diese Position durchaus einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtperformance haben kann: [4]

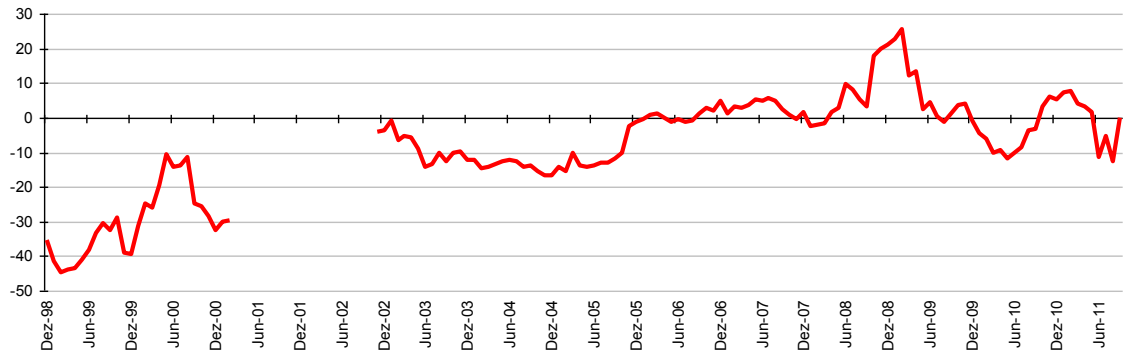


Abbildung 2: 20-30 Spread im Zeitverlauf, Quelle: Bloomberg

Die Komplexität der KRD Replikation ist deutlich größer als bei Replikation der Durationsbänder. Es ist durchaus möglich die meisten KRDs vollständig zu replizieren, allerdings mit Ausnahme der 20- und 30-jährigen KRDs. Die Replikation mit Durationsbändern ist deutlich einfacher, sie ermöglicht aber nicht, das Kurvenrisiko vollständig abzubilden. Die Frage ist, ob diese Tatsache ein Nachtteil ist, oder ob man es nutzen kann, um die Replikationsergebnisse für den Investor zu verbessern. Um dies herauszufinden, müssen die historischen Ergebnisse gründlich analysiert werden.

BACK-TESTING DER REPLIKATIONSERGEBNISSE

Obwohl die Performance des Replikationsportfolios an erster Stelle steht, kann die angewendete Strategie nicht nur anhand des absoluten Wertes der aktiven Rendite beurteilt werden. Es muss ihre Entwicklung im gesamten Zeitraum analysiert werden, um potenzielle Schwächen zu identifizieren. Um dies kompakt machen zu können, sollten mindestens folgende Kennzahlen berechnet und ausgewertet werden:

- **Median** der aktiven Rendite im betrachteten Zeitraum als auch die erreichten Extremwerte (Minimum und Maximum).

[4] Keine Daten verfügbar für den Zeitraum von 30.3.2001 bis 31.10.2002. Quelle: Bloomberg

- **Tracking Error** – definiert als Standardabweichung der aktiven Rendite im betrachteten Zeitraum. Je geringer diese Kennzahl umso genauer ist die Replikationsstrategie.
- **Skew (Schiefe)** – beschreibt die Neigungsstärke der Verteilung aktiver Rendite. Der Wert bei Normalverteilung entspricht Null. Ist die Schiefe negativ, so ist die Verteilung linkschief und die Strategie hat mehr positive Renditeabweichungen im Vergleich zur Benchmark produziert.
- **Kurtosis** (Wölbung) – als Maß für Spitzigkeit der Verteilung aktiver Rendite. Dabei gilt, je höher die Kurtosis, umso häufiger wurde Median erreicht.
- **Hit Ratio** – ist prozentueller Anteil der Monate mit positiver aktiver Rendite an Gesamtanzahl betrachteter Monate

Da die Entwicklung an den Finanzmärkten in der Regel in Phasen erfolgt, macht es Sinn auch die Performance der Replikationsstrategie und die oben beschriebenen Kennzahlen nicht nur in dem Gesamtzeitraum, sondern auch in den einzelnen Marktphasen zu analysieren, um den richtigen Schluss ziehen zu können. Wie bereits festgestellt, ist die wichtigste Variable für Performance der Replikation die Kurvensteilheit und ihre Veränderung. Deshalb macht es Sinn den Zeitraum auf Subperioden aufzuteilen, welche eine homogene Entwicklung der Renditekurve aufweisen, und diese dann separat zu untersuchen.

Der betrachtete Zeitraum, vom Ende Dezember 1998 bis Ende April 2011, besteht insgesamt aus 148 Monaten, die sich in sechs Perioden aufteilen lassen:

- Januar 98 – August 99: starke 2-10 Versteilerung, leichte 10-30 Verflachung
- September 1999 – August 2000: starke 2-10 und 10-30 Verflachung
- September 2000 – Februar 2004: starke 2-10 und 10-30 Versteilerung
- März 2004 – Juli 2007: starke 2-10 und 10-30 Verflachung
- August 2007 – April 2010: starke 2-10 und 10-30 Versteilerung
- May 2010 – April 2011: Periode mit volatiler 2-10 Verflachung und 10-30 Versteilerung

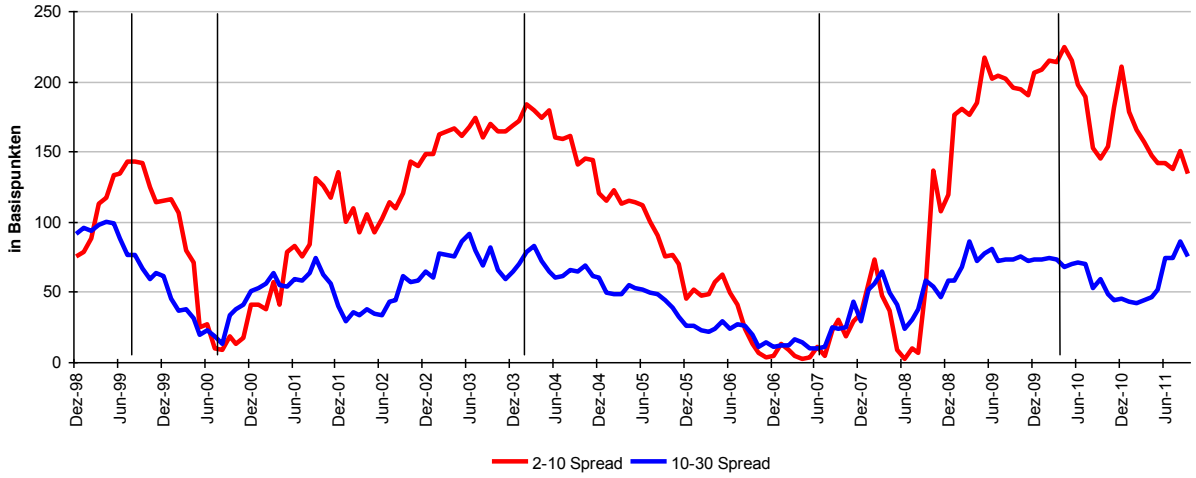


Abbildung 3: Steilheit der deutschen Renditekurve im Zeitverlauf, Quelle: Bloomberg

Im Folgenden werden zwei bereits vorgestellten Strategien in dem Gesamtzeitraum getestet. Sie sind genau gegenteilig in Bezug auf die Renditekurve positioniert. Die erste Strategie benutzt die 3-7-12 Aufteilung, welche vor allem von Versteilerung der Renditekurve profitiert. Die zweite Strategie teilt die Duration in 2-5-8 Bänder und profitiert am meisten von Kurvenverflachung. Da sich die Kurve in dem Zeitraum insgesamt versteilert hat, sollte die erste Strategie bessere Ergebnisse erzielen. Betrachtet man die Gesamtperiode, so liefern die Strategien folgende Ergebnisse:

								Gesamtzeitraum		
strategie	**min**	**max**	**median**	**skew**	**kurtosis**	**hit ratio**	**TE**	**acct**	**index**	**alpha**
3-7-12	-0,48%	0,55%	-0,01%	-6,16%	1,27	49%	0,16%	70,97%	71,92%	-0,95%
2-5-8	-0,46%	0,57%	0,00%	14,35%	1,47	49%	0,16%	68,59%	71,92%	-3,33%

Tabelle 8: Auswertung der Replikationsstrategien im Gesamtzeitraum; Eigene Darstellung

Beide haben sehr ähnliche Ergebnisse in Bezug auf Extremwerte und Median. Der Unterschied erkennt man bei detaillierter Betrachtung der Aufteilung. Zwar ist die Wölbung bei 2-5-8 Strategie höher, ist sie die Verteilung rechtsschief und liefert so mehr negative Ergebnisse, also genau umgekehrt als die linksschiefe 3-7-12 Strategie. Die Performance im Gesamtzeitraum muss dann schlechter ausfallen, was auch die Zahlen bestätigen. Bricht man diese Kennzahlen auf die sechs Perioden herunter, so kann man die Unterschiede noch deutlicher sehen:

		Phase					
3-7-12 Strategie	**Gesamt**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
min alpha	-0,48%	-0,27%	-0,26%	-0,35%	-0,48%	-0,31%	-0,03%
max alpha	0,55%	0,19%	0,27%	0,40%	0,55%	0,26%	0,15%
median alpha	-0,01%	-0,01%	-0,01%	0,01%	-0,01%	0,00%	0,02%
skew	-6,16%	-32,70%	-21,05%	0,48%	3,53%	-23,03%	32,75%
kurtosis	1,27	-0,88	0,12	-0,76	2,81	0,27	-1,84
hit ratio	49%	50%	50%	50%	41%	48%	67%
TE	0,16%	0,16%	0,14%	0,19%	0,19%	0,12%	0,07%
portfolio	70,97%	-1,65%	2,73%	26,69%	9,52%	20,25%	1,42%
benchmark	71,92%	-1,52%	2,46%	26,17%	10,52%	21,17%	0,84%
alpha	**-0,95%**	**-0,13%**	**0,27%**	**0,51%**	**-0,99%**	**-0,92%**	**0,58%**

2-5-8 Strategie	**Gesamt**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
min alpha	-0,46%	-0,29%	-0,26%	-0,46%	-0,37%	-0,34%	-0,15%
max alpha	0,57%	0,14%	0,25%	0,36%	0,57%	0,12%	0,32%
median alpha	0,00%	-0,04%	0,11%	-0,03%	0,02%	-0,05%	0,05%
skew	14,35%	-27,23%	-80,39%	-9,45%	51,61%	-71,84%	43,39%
kurtosis	1,47	-0,30	-0,16	0,20	2,86	-0,09	1,82
hit ratio	49%	38%	67%	43%	59%	30%	83%
TE	0,16%	0,14%	0,16%	0,17%	0,19%	0,12%	0,12%
portfolio	68,59%	-1,92%	3,21%	24,76%	10,77%	18,73%	1,50%
benchmark	71,92%	-1,52%	2,46%	26,17%	10,52%	21,17%	0,84%
alpha	**-3,33%**	**-0,40%**	**0,75%**	**-1,41%**	**0,25%**	**-2,44%**	**0,66%**

Tabelle 9: Vergleich der Replikationsstrategien in einzelnen Phasen; Eigene Darstellung

In den Phasen 1, 3 und 5, in denen die Renditekurve steiler geworden ist, erzielte die 3-7-12 Strategie bessere Ergebnisse. In Phasen der Verflachung, wie Phase 2 und 4, war wiederum die 2-5-8 Strategie besser. In der volatiler Phase 6, in der sich der 2-10 Spread eingeengt und 10-30 Spread ausgeweitet hat, haben beide Strategien sehr ähnlich abgeschnitten. Dieses Fazit, dass die Performance der Repliaktionsstrategie von Auswahl der Durationsbänder und Veränderung der Renditekurve abhängig ist, muss nicht negativ betrachtet werden, sondern kann gezielt genutzt werden. Würde man in den einzelnen Phasen die geeignete Strategie anwenden, so kann man die Performance in diesen Phasen und dem gesamten Zeitraum verbessern, wie es auch die folgende Tabelle veranschaulicht:

	Strategie:	3-7-12	2-5-8	3-7-12	2-5-8	3-7-12	2-5-8
Phase:	**Gesamt**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
min alpha	-0,37%	-0,27%	-0,26%	-0,35%	-0,37%	-0,31%	-0,15%
max alpha	0,57%	0,19%	0,25%	0,40%	0,57%	0,26%	0,32%
median alpha	0,02%	-0,01%	0,11%	0,01%	0,02%	0,00%	0,05%
skew	15,07%	-30,28%	-78,53%	0,54%	51,91%	-22,81%	43,39%
kurtosis	0,88	-0,87	-0,22	-0,75	2,87	0,27	1,82
hit ratio	56%	50%	67%	50%	59%	48%	83%
TE	0,17%	0,16%	0,16%	0,19%	0,18%	0,12%	0,12%
Portfolio	73,78%	-1,66%	3,20%	26,67%	10,76%	20,24%	1,50%
Benchmark	71,92%	-1,52%	2,46%	26,17%	10,52%	21,17%	0,84%
Alpha	**1,86%**	**-0,14%**	**0,74%**	**0,50%**	**0,25%**	**-0,93%**	**0,66%**

Tabelle 10: Gemischte Replikationsstrategie; Eigene Darstellung

Tracking Error hat sich nur marginal erhöht. Die Verteilung ist zwar rechtsschief, Median ist aber positiv und die Verteilung hat niedrigere Wölbung. Die Anzahl der positiven Ergebnisse ist auf 56% gestiegen. Dies führt dazu, dass die aktive Rendite deutlich höher ist, als wenn man die Strategien separat einsetzt.

Es wurde gezeigt, dass sich durch die Wahl der Durationsbänder eine passive Replikationsstrategie verbessern lässt und man mit ihr sogar aktive Rendite erwirtschaften kann. Die Herausforderung bleibt aber die Prädiktion der Kurvenentwicklung auf die sich die Wahl der Durationsbänder stützt. Um dies tatsächlich machen zu können, bedarf es eines Models, welches diese Prognose unterstützen kann.

FAZIT

Eine vollkommene Replikation der deutschen Staatsanleihenbenchmark mit den vier Futures ist nicht möglich, da das Kurvenrisiko nicht vollständig abgebildet werden kann. Der Grund liegt in der Anzahl verwendeter Instrumente. Während die Benchmark in der Regel aus ca. 45-55 Titel besteht, werden lediglich vier Futureskontrakte verwendet, um sie abzubilden. Somit lässt sich zwar die Modified Duration vollständig replizieren, die genaue Kurvepositionierung aber nicht mehr. Diese ist dann auch die Hauptquelle des Tracking Errors. Nichtsdestotrotz lassen sich auch über langen Zeitraum sehr gute Ergebnisse erzielen.

Aus den zwei alternativen Replikationstechniken – Abbilden von Durationsbänder (Duration Cell Matching) oder der Key Rate Duration – ist die erste Methode vorzuziehen. Als wichtigster Grund ist die deutlich geringere Komplexität der Vorgehensweise zu nennen, als auch Fazit, dass die Key Rate Durations der Benchmark bei Verwendung von vier Futures doch nicht vollständig abgebildet, sondern lediglich die Abweichungen in einigen Key Rates verringert werden können. Die Ungenauigkeit der Abbildung von Durationsbänder in Bezug auf Kurvenexposure kann dagegen gezielt genutzt werden, um die aktive Rendite zu Erhöhen. Die Aufteilung der Duration auf Bänder mir Grenzen 3-7-12 verbessert die Performance des Portfolios relativ zur Benchmark in Phasen von Versteilerung der Renditekurve. Die Aufteilung auf 2-5-8 Bänder liefert dagegen sehr gute Ergebnisse bei Verflachung der Renditekurve. Kombiniert man diese zwei Strategien je nach Momentum der nichtlinearen Kurvenänderungen, so kann man eine Enhanced Replikation erzielen. Dies unterstellt allerdings die Existenz eines Prognosemodels für Entwicklung der Steilheit von Renditekurven.

LITERATUR / DATENQEULLEN

1. https://ecommerce.barcap.com/point/
2. http://www.bloomberg.com/professional/

FAIR VALUE VON DERIVATEN FINANZINSTRUMENTEN IN SINNE DER AKTUELLEN LAGE DER IAS/IFRS[1]

FAIR VALUE OF DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS IN THE MEANING OF THE CURRENT SITUATION OF IAS / IFRS

Peter Markovič[2] - Gabriela Ponecová[3]

KEY WORDS
Fair Value, Financial Derivates, IFRS/IAS, Valuating

ABSTRACT
Derivate contracts come under the products of financial market and by their nature provide possibility to implement hedging, trading and arbitration strategies to investor. The position of derivates in the company balance sheet and their consistent presentation to statement of finance users invokes many non-subsided discussions about the objection of their accounting and the predicative ability of their real value. If the professional operation and the position of the expert as independent and hands-off are involved in the process, the problem of different understanding of the present and future benefits of derivate contract will result. The synchronisation of book value, balance sheet value, expert value and market value of derivate into one valuable ratio is possible on condition of taking into account of various evaluation approaches as well as relatively various factors (situation on the financial markets, level and quality of trading with base instrument, predicative ability of the market price and so on).

JEL Classification: C26, C53, E44, G31, G32

EINLEITUNG

Der Schwerpunkt folgendes Beitrages konzentriert sich auf Methoden der Feststellung Fair Value der auserwählten Finanzderivate. Diese Methoden sind nach Kriterien des Ertrages und Risikos geordnet. Die Ertragsbewertung gehört zu den allgemeinsten Verfahren bei Bewertung von Finanzinstrumenten, weil diese Verfahren auf zugänglichen Informationen ausgerichtet sind, dabei entstehende Schlusswertungen werden von keinen Subjekt rechtlich angegriffen. Bewertung durch Orientierung auf Risiko, unter Anbindung an Stress-Tests, gehört zu den Verfahren, die auch von IAS 32

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0187/11 „Identifikácia a experimentálne skúmanie determinantov finančného rozhodovania o dlhodobých investíciách v podmienkach ekonomických kríz“.

[2] Doz. Ing. Peter Markovič, PhD.; Lehrstuhl für Betriebsfinanzen, Fakultät für Betriebsmanagement, Wirtschaftsuniversität in Bratislava; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; E-Mail: peter.markovic@euba.sk.

[3] Ing. Gabriela Ponecová; Lehrstuhl für Betriebsfinanzen, Fakultät für Betriebsmanagement, Wirtschaftsuniversität in Bratislava; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; E-Mail: humay@euba.sk.

und IAS 39 gefordert werden und zugleich als prioritäre Massnahmen von angemessenen Finanzrisikomanagements unterstützt werden, die sie oftmals die Transparenz von Vermögensgegenständen und Verbindlichkeiten im zeitlichen, wirtschaftlichen und auf zukunftige Flüsse ausgerichteten Rahmen wiederspiegeln.

DAS KONTRAKTPREIS ALS AUSGANGSPUNKT DES FAIR VALUES

Präsentation und Nachweis von Finanzderivaten wird in verschiedenen Zeitmomenten abgewickelt, zu diesen Momenten wird der jeweilige Preis festgelegt. Bei Unternehmen mit doppelter Buchführung ist das mindestens im Termin der Beschaffung und zu jeweiligen Bilanzstichtag. Der erste Nachweis von Derivaten, welches die Entstehung eines Finanzvermögens oder einer Finanzverbindlichkeit signalisiert, finden im Moment der Vereinbarung dieses Kontraktes statt. Primär nachgewiesene Finanzvermögen oder Finanzverbindlichkeit sollte man zu Anschaffungskosten unter Berücksichtigung der Transaktionskosten bewerten. Ab diesen Moment werden die Anschaffungskosten als historischer Preis bezeichnet und seine Bedeutung gegenüber dem Jahresabschluss und Periodenergebnis hängt davon ab, ob der Derivat seinen aktiven Markt hat und ob dieser Markt Kurse im Sinne einer relevanten und dauernder Veröffentlichung herausbringt. Gleichzeitig geht man davon aus, dass bei der Beschaffung der Fair Value des Derivates nahe Null liegt.

Das Kontraktpreis, oder auch vereinbarter Preis gehört zu einer von mehreren wichtigen Bedingungen, die als Ergebnis von vertraglichen Vereinbarungen ist. Bei börserlichen Derivaten kommt der Preis aus aktiven Markt. Andere Situation entsteht bei ausserbörserlichen Derivaten, wo der Preis zwischen Vertragsparteien abgesprochen wird – bei solchen Kontrakten ist es unvermeidbar, dass die Partner den jeweiligen Preis analysieren und beurteilen. Dazu dienen die unten beschriebene Bewertungsmodelle.[4]

$$F = S_0 \times \left(1 + r_f \times t\right) \tag{1}$$

wo F – Forwardpreis bei Underlying (Finanzaktivum),
S_0 – Spot-Preis des Finanzaktivums,
r – Referenzzinssatz (risikofrei) als Kosten der Übertragung,
t – Laufzeit des Derivates.

$$F = S_0 \times \left(1 + \left[r_I - r_A\right] \times t\right) \tag{2}$$

wo F – Forwardpreis bei Underlying (Währung),
S_0 – Spot-Preis der Währung,
r_I – Referenzzinssatz der inländischen Währung,
r_A – Referenzzinssatz der ausländischen Währung,
t – Laufzeit des Derivates.

Festlegung des Kontraktpreises bei derivaten Finanzinstrumenten gehört zu recht bedeutungsvollen Aufgaben die beide Vertragspartner sehr sorgfältig verfolgen – und nicht nur wegen den Einflüssen auf Zukünftige Gewinne und Verluste, sondern auch wegen korrekter Behandlung in Perspektiven Geschäften. Auch deshalb wird oftmals dieses Handeln als *Wertaspekt des Kontraktes* bezeichnet. Gerechte Bewertung

[4] Vlachynský, K. – Markovič, P. (2001), S. 64-70 und 137-165.

respektiert, aber auch Entwicklung der Einflussfaktoren – *Informationsaspekt des Kontraktes* – da dieser Kontrakt in der Zukunft als Ausgangspunkt für ähnlich Geschäfte angesehen wird.

Determinanten der Fair Value

Fair Value gehört zu den besten Indikatoren die die finanzielle Lage eines Unternehmen (Vermögen und Verbindlichkeiten) zum gegenwärtigen Zeitpunkt beschreiben können. Zugleich ermöglicht sie eine Komparation bei indifferenten Investitionsmöglichkeiten, da bei verschiedenen Projekten nicht vergleichbare Geldströme entstehen können – unter Berücksichtigung aktueller Wirtschaftsdaten und Investitionsausgaben. Voraussetzung für eine angemessene Verwendung der Fair Value ist die Hypothese, dass **ein Unternehmen seine Tätigkeiten in Sinne der Dauerexistenz betreibt** und verfolgt damit langfristige Ziele ohne Absicht einer kurzfristigen Liquidation seiner Bestandteile. *Fair Value wird daher als möglicher sofortiger Verkaufspreis angesehen*.[5]

In Fall eines Instrumentes, dass auf **aktiven Markt** angeboten wird, wird der veröffentlichte Marktpreis als Fair Value angesehen. Wenn im Moment der Bewertung keine relevante Information über Wert des Kontraktes feststeht, kann man die letzt veröffentlichte Information verwenden – Voraussetzung ist, dass solche Veröffentlichung unter keinen **weit reichenden Wirtschaftsänderungen zustande gekommen ist**. In begründeten Fällen kann die Fair Value als Ergebnis eines durchschnittlichen Marktpreises sein. Wenn der Markt durch sporadische Geschäfte oder Geschäfte mit sehr niedrigen Volumen gekennzeichnet ist, liefert die Fair Value keine relevanten Informationen und man sollte zum historischen Preis (Anschaffungskosten) zurückgreifen oder in stabilen Bedingungen einen Bewertungsmodell benutzen.[6]

Im Prozess der Transformation von historischen Preis zum Fair Value sollte man auf einige Voraussetzungen aufmerksam machen. Erfüllung dieser Voraussetzungen führt zur problemslosen Neubewertung, Veröffentlichung und Abbildung der Derivaten im Jahresabschluss. Komplikation kann in Situationen entstehen, wo man die Rechtfertigkeit der Fair Value anfechten könnte. Deshalb sollte man nur solche Bewertungsmodellen verwenden, bei denen eindeutig klare Urteile seitens der Wissenschaft und des Gesetzgebers stehen. Im Rahmen der Slowakischen Buchführung werden drei Möglichkeiten zur Festlegung der Fair Value genannt – Marktpreis, qualifizierte Schätzung (z. B. Gutachten einer Bank) oder durch Verwendung anderer gesetzlichen Vorschriften[7].

Grunddeterminanten der Fair Value Festlegung sind:

1. Existenz eines aktiven Marktes.
2. Veröffentlichung von makroökonomischen Daten und Marktindikatoren.
3. Wahrhaftigkeit der Informationen über Wesen des beurteilten Objektes.
4. Applizierbarkeit der Bewertungsmodelle.

---

[5] Mujkanovic, R. (2002), S. 108-119.

[6] Es wäre Wünschenswert diese Schlüsse durch signifikante Beweise oder Äusserung des Wirtschaftsprüfers zu unterstützen.

[7] Z. B. Verordnungen des Handelsgesetzbuches bei Regelung von Vermögenswertpapieren.

TRANSFORMATION DES ANSCHAFFUNGSPREISES AUF FAIR VALUE

Bei Festlegung des Kontraktpreises muss ein Unternehmen zuerst eine **angemessene Bewertungsbasis** schaffen, die aus entweder **Kosten** (Anschaffungskosten korrigiert durch Transaktionskosten) oder **potenziellen Erträgen** (gegnwärtiger Wert zukünftiger Kapitalflüsse) oder **potenziellen Erwartungen** (z. B. durch qualifizierte Einschätzung) oder **Komparationen mit ähnlichen Kontrakten** (börserliche oder ausserbörserliche Kontrakte an ausländischen Finanzmärkten) hervorkommt.

Die verlaufende Harmonisierung bilanzieller Vorschriften und Fortgängen, durch Einführung der IAS/IFRS in nationale Legislative gekennzeichnet, erhöht die Ansprüche auf durchlaufende Ermittlung der Fair Value[8], zumindest zum Bilanzstichtag (31. 12.) und zeitweise erleichtert Arbeit des Gutachters[9] bei möglichen gerichtlichen Streiten. Volatilität des Wertes, die sich aus Entwicklung am Finanzmarkt herausgibt, beeinflusst den Jahresergebnis und im weiten Sinne auch die Bemessungsgrundlage bei Besteuerung von Jahresüberschüssen/-fehlbetragen. In diesen Moment entsteht ein Konflikt seitens des Gesetzgebers – an einer Seite steht die Förderung zur Transparenz der Abbildung beim Vermögen und Verbindlichkeiten, an anderen Seite steht die allgemeine Forderung zur hohen Steuereinnahmen. Lösung dieses Konfliktes ist nur dann möglich, wenn anerkannte Bewertungsmethoden und -modelle implementiert werden (bei denen Marktdaten und Marktentwicklungen eine übergeordnete Rolle spielen) und subjektive Einflüsse von Buchhaltern eliminiert werden. Aus diesen Grund wenden wir uns an theoretische Grundlagen, die eine wichtige Aufgabe bei finden adäquater Bewertungsmodelle spielen werden (vorgelegte Modelle werden von anerkannten Wirtschaftsprüfern akzeptiert und bevorzugt).

$$FV = \frac{(F_t - R)\times n}{1 + i_t \times \frac{t}{360}} \qquad -FV = -\frac{(F_t - R)\times n}{1 + i_t \times \frac{t}{360}}$$
$$F_t = S_1 \times \left(1 + i_t \times \frac{t}{360}\right) \tag{3}$$

wo
- FV – Fair Value des Derivates mit Underlying Finanzaktivum (Position des Käufers),
- $-FV$ – Fair Value des Derivates mit Underlying Finanzaktivum (Position des Verkäufers),
- F_t – Forward-Preis des Underlyings zum Neubewertungstermin t, gültig für den Fälligkeitstermin,
- R – Kontrakt-Preis des Derivates,
- T – Zeit von Termin der Neubewertung bis zur Fälligkeit des Derivates,
- N – Volumen des Derivates,
- i_t – Aktueller Spotzinssatz für den Zeitraum t,
- S_1 – Spot-Preis des Underlyings zum Zeitraum der Neubewertung des Derivates.

[8] Markovič, P. (September, 2003), S. 34-38 und 69-74.

[9] Dieser muss nicht mit historischen Daten „kämpfen“, sondern er hat offizielle Marktdaten und mögliche Korrektionen.

$$FV = \frac{(F_t - R) \times A}{1 + i_t^I \times \frac{t}{360}} \qquad -FV = -\frac{(F_t - R) \times A}{1 + i_t^I \times \frac{t}{360}}$$

$$F_t = S_1 \times \frac{\left(1 + i_t^I \times \frac{t}{360}\right)}{\left(1 + i_t^A \times \frac{t}{360}\right)} \tag{4}$$

wo
- FV – Fair Value des Derivates mit Underlying Fremdwährung (Position des Käufers),
- $-FV$ – Fair Value des Derivates mit Underlying Fremdwährung (Position des Verkäufers),
- F_t – Forward-Währungskurs zum Zeitraum Neubewertung t des Derivates, gültig für den Termin der Fälligkeit,
- R – Kontrakt-Preis Währungskurs,
- T – Zeit von Termin der Neubewertung bis zur Fälligkeit,
- A – Nennwert des Derivates,
- S_1 – Spot-Währungskurs zum Tag der Neubewertung des Derrivates,
- i_t^d – Aktueller Spotzinssatz der inländischen Währung für den Zeitraum t,
- i_t^z – Aktueller Spotzinssatz der ausländischen Währung für den Zeitraum t.

MODELIERUNG DER FAIR VALUE BEIM DERIVAT MIT 1-MONATIGER LAUFZEIT

Den Ausgangspunt bildet die Währungskonversion zwischen USD/EUR. Die Erstbewertung des Derivates findet anhand des Strike-Preises statt. Die Folgebewertung wird, wegen fehlenden Marktdaten, bei Applikation des Fair-Value-Modells für ausserbörserliche Derivate durchgeführt, d. h. real Wert der Forderung und Verbindlichkeit, zum jeden Bolanzstichtag währen der Laufzeit. Die dazu nötigen Kurse kommen aus freizugänglichen Quellen, die auch Äquivalnetheit gepräft werden müssen. Die daraus resultierenden Ergebniss sind in der Abb. 1 zu sehen.

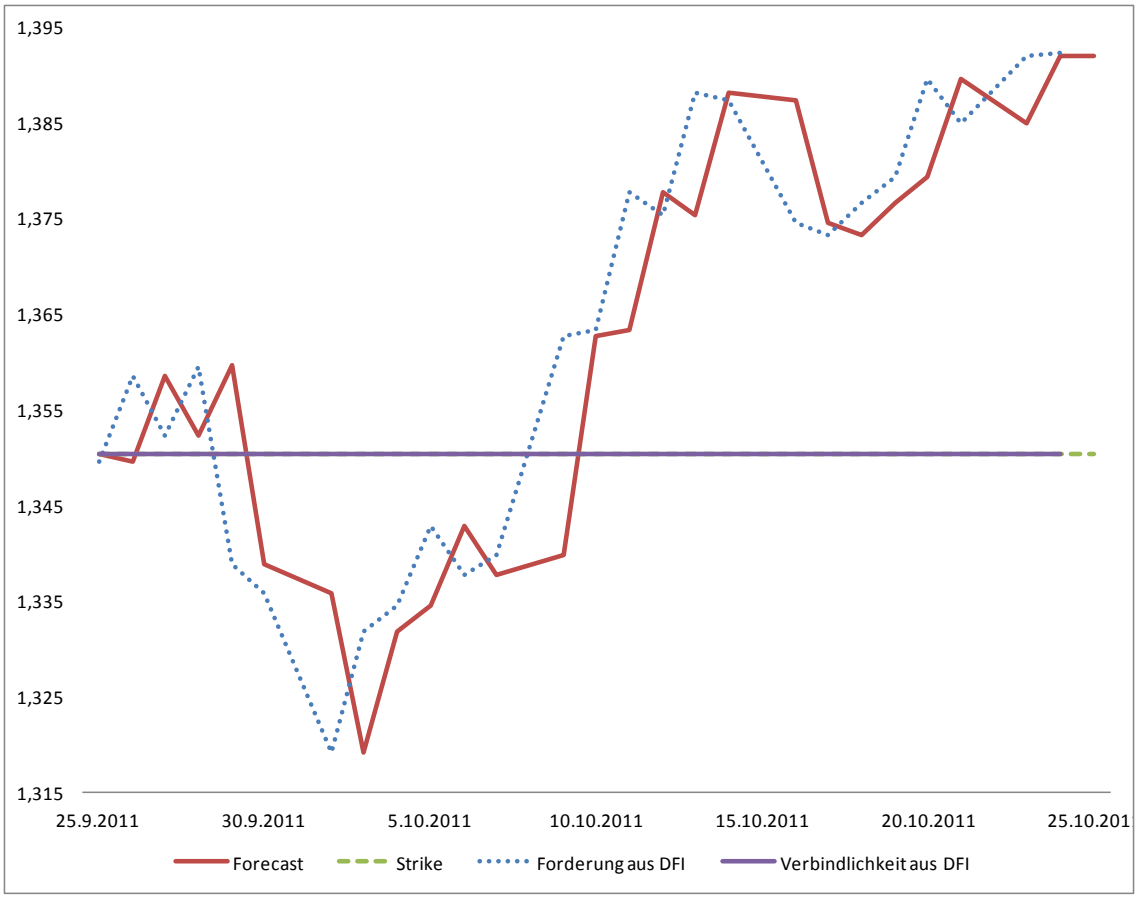


Abbildung 1: Entwicklung der Fair Value eines Derivates gegenüber dem Schätzungskurs (Forecast) und Erfüllunskurs

Notizen: Forecast = Prognose des Währungskurses zum Bilanzstichtag mit Anbindung auf den Verfalltermin; Strike = Erfüllungspreis, oder Kontraktpreis; Forderung aus DFI = das Recht auf Zahlungsströme aus dem derivaten Finanzinstrument; Verbindlichkeit DFI = verbindzahlende Ströme aus dem derivaten Finanzinstrument.

SCHLUSSWORT

Finanzinstrumente und in ihren Rahmen auch Derivate Kontrakte sind wichtiger Instrument zur Steuerung von Finanzrisiken und Beeinflussung der Wirtschaftsergebnisse. Transformation des Anschaffungspreises (Ergebnis der Erstbewertung) auf Fair Value (Ergebnis der Neubewertung) muss genügend transparent sein, so dass die Aussagefähigkeit der erhaltenen Werte keines Wegs zweifelhaft und rechtlich angreifbar ist. Diese Ziel verfolgen nicht nur die vorgeschlagenen Methoden, sondern auch Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen. Aufgabe des Buchhalters, Wirtschaftsprüfers und sogar auch Sachverständiges ist die Verifikation von Eingangsdaten und Schätzung der weiteren Entwicklung gegenüber den Markt. Quantifizierung der Wertänderung, sowie auch Quantifizierung des Wertes seitens Sachverständigen gegen aus der selben Datenquellen heraus. Deshalb ist auch wichtig, dass diese Daten kontrollierbar und nachweisbar sind. Durch diese Regelungen können Derivate Kontrakte ins Vermögen und Verbindlichkeiten mit hohen Masse der Bewertungsgenauigkeit eintreten.

LITERATURVERZEICHNIS

1. MARKOVIČ, P. 2003. *Finančné riziko vo finančnom rozhodovaní podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2003. ISBN: 80-225-1667-8.
2. MARKOVIČ, P. 2003. *Ohodnocovanie finančných nástrojov*. Bratislava : IURA EDITION, 2003. ISBN: 80-89047-84-X.
3. MUJKANOVIC, R. 2002. *Fair Value im Financial Statement nach International Accounting Standards*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002. ISBN: 3-7910-1849-3.
4. SCHARPF, P. – KUHN, S. 2005. *Rechnungslegung von Financial Instruments nach IAS 39*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2005. ISBN: 3-7910-2274-1.
5. VLACHYNSKÝ, K. – MARKOVIČ, P. 2001. *Finančné inžinierstvo*. Bratislava : IURA EDITION, 2001. ISBN: 80-89047-08-4.

MOTIVATION OF MANAGERS AIMED AT THEIR RETENTION IN THE COMPANY

Natália Matkovčíková [1]

KEY WORDS: work motivation, internal motivation, external motivation, work motivation factors, manager, retention of managers.

JEL Classification: M 12

ABSTRACT

Researches conducted by contemporary authors point out how important motivation of managers is for their retention in the company. The research done as part of the dissertation thesis project also focused on the analysis of work motivation factors. This research was conducted by means of the Retention Management questionnaire, which was combined with other basic scientific methods and procedures. Results of the research confirmed the assumption that retention of both groups of the research sample is foremost affected by the following work motivation factors: character and contents of work tasks and responsibilities as well as pay conditions. The aim of the research was to compare importance of work motivation factors with a view to retaining the samples of students and managers in the company. The results suggest that the students find the social and psychological factors of work motivation, e. i. workplace relationships important. The research results, however, did not confirm our assumption that retention of managers may be affected by the motivation factors such as the company culture, company's image and communication within the company.

[1] Mgr.Natália Matkovčíková, PhD., natalia.matkovcikova@euba.sk, katedra manažmentu

INTRODUCTION

The thing that attracts the man to his work is a kind of motivation anchor, which prevents him from thinking of changing his job or leading him in a different direction (Plamínek, 2007).

Work motivation is an aspect of human behaviour motivation, which is connected with performance of work tasks. It presents a certain attitude of individuals towards their work and specific tasks, e. i. it indicates their work willingness (Bedrnová - Nový, 2004).

One of the features of work motivation is that it is complex, e. i. it is related to person's attitude towards work, work tasks, job aspirations and ambitions as well as employee's interests. Motivation considerably affects employee's work habits, stereotypes and skills. (Szarková, 2004).

Work motivation can be divided into internal and external. Internal motivation means that people motivate themselves by doing work tasks which meet their needs or which may fulfil their expectations (the need to do something, the need to be in contact with other people, the desire for power and the need for personal self-fulfilment). External motivation means that people are purposefully motivated by the executieve staff to get them to perform their best at work (the need for money, security, self-realization) (Armstrong, 2002; Bedrnová - Nový 2004; Szarková, 2004).

F. Herzberg (in Szarková et al, 2010) has developed the list of basic factors which significantly influence the work motivation of employees. These factors include security, promotion opportunities, company and its executive staff, pay, character of work tasks, direct superior, social aspects of work tasks, communication, working conditions and benefits. The order of the work motivation factors may change depending on how work environment factors change, on personal factors as well as on how employees' needs are satisfied.

According to researches conducted by the British Industrial Relations Services (IRS, 2004), the satisfaction of employees and their loyalty to the company are mainly affected by the following five factors: relationship to the manager (superior) – 63%, relationships with workmates – 60%, quality of management at the first-line level – 62%, acknowledgement of employee's contribution – 56%, leadership: visibility and trustworthiness - 55% (Armstrong, 2007).

The Swiss Research Institute has conducted the research with more than 500 managers who identified factors, which substantially affect the work motivation in relation to retention of managers in the company: work tasks, superiors, colleagues, pay, company culture and internal communication (Thom N., Friedli V., 2003).

In contrast, the American author Branham (2009) mentions the ten most frequent reasons why employees leave the company: bad management, lack of career and promotion opportunities, insufficient communication, the pay which does not correspond to one's work tasks and responsibilities, lack of acknowledgment, lack of company's future progress, lack of training, excessive work demands/overload, lack of equipment at the working place as well as absence of team work.

The above mentioned results of the researches done by different authors suggest that if the company wants their staff/managers to be sufficiently motivated and successfully identified with the company and its objectives, it will be necessary to develop and coordinate several measures in the form of work motivation factors.

RESEARCH SAMPLE

The research included 160 respondents who were divided into two groups. The first group consisted of 84 full-time university students (3rd to 5th year of study) studying social and work psychology at the Faculty of Social and Economic Sciences of the Comenius University in Bratislava. This research sample group comprised 14 men and 70 women. The second group consisted of 76 respondents-managers working in several unnamed companies from the banking sector. This group comprised 34 men and 42 women. Both groups of respondents met the following criteria: age between 20 and 25, university education, proficiency of at least one world language.

RESEARCH PLAN AND METHODS

The research plan was based on exploration and verification as well as comparison and correlation methods. The data related to work motivation factors focused on retention of managers were collected by means of so-called Retention Management Questionnaire (developed by: Thom, N., Moser, R., 2002, adjusted by: Kollárik, T., Matkovčíková, N., 2010).

The Retention Management Questionnaire is aimed at examining the tools the company uses in order to retain its staff permanently. What is more, this questionnaire identifies students' expectations and their idea of the tools companies should use to retain their employees. The questionnaire consisted of the following parts: 1. Work task/working place, 2. Material involvement, 3. Nonmaterial involvement, 4. Social involvement, 5. Motivation orientation, 6. Personal details.

The information gathered from the questionnaire was processed quantitatively and evaluated by means of the SPSS computer mathematic and statistic programme. The information we obtained was also evaluated by means of analysis and synthesis methods, deductive, inductive methods, comparative method as well as abstraction method.

AIMS OF THE RESEARCH

The research was aimed at analysing the work motivation factors which are important to the group of managers and the group of students as far as their retention in the company is concerned.

O1: Which motivation factors are important to the group of managers as far as retention of the managers in the company is concerned?

O2: Which motivation factors are important to the group of students as far as retention of the staff in the company is concerned?

H: The decisive work motivation factors which affect the staff retention in the company are as follows: character of work tasks and responsibilities, relationships with superiors, relationships with colleagues, salary/wage, company culture, internal communication, company's executive staff, promotion opportunities (Armstrong, 2007; Herzberg in Szarková et al., 2010; Thom N., Friedli V., 2003).

RESULTS

We examined the work motivation factors which have a considerable impact on retention of staff in the company. The staff was presented by the group of students and the group of managers. The lower the Gm value, the higher the importance of a particular work motivation factor.

The Chart 1 presents the work motivation factors which the group of students consider to be very important: 1. 121- Character of work tasks and responsibilities (Gm=1,42), 2. 127 – Relationships with colleagues Gm=1,67), 3. 122 – Salary/wage (Gm=1,74), 4. 123 – Education opportunities (Gm=1,76), 5. 1211 –Job security (Gm=1,89), 6. 125 – Work system (Gm=1,93), 7. 124 – Adjustment of working hours (Gm=1,97), 8. 126 – Relationships with superiors (Gm=2,03), 9. 128 - Internal communication (Gm=2,1), 10. 129 – Company culture (Gm=2,15), 11. 1212 – Working place/ Commuting to work (Gm=2,51), 12. 1210 – Company image (Gm=2,63).

According to Chart 1, the group of managers find the following work motivation factors the most crucial: 1. 121 – Character of work tasks and responsibilities (Gm=1,46), 2. 122 – Salary/wage (Gm=1,55), 3. 1211 – Job security (Gm=1,7), 4. 123 – Education opportunities (Gm=1,82), 5. 127 – Relationships with colleagues (Gm=1,94), 6. 126 – Relationships with superiors (Gm=2,03), 7. 124 – Adjustment of working hours (Gm=2,12), 8. 129 – Company culture (Gm=2,23), 9. 128 – Internal communication (Gm=2,26), 10. 125 – Work system (Gm=2,32), 11. 1210 – Company image (Gm=2,45), 12. 1212 – Working place / Commuting to work (Gm=2,6).

Chart 1: Work motivation factors important to the group of students and the group of managers

			121	122	123	124	125	126	127	128	129	1210	1211	1212
Gr.	Student	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
		Gm	1,42	1,74	1,76	1,97	1,93	2,03	1,67	2,10	2,15	2,63	1,89	2,51
	Manager	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
		Gm	1,46	1,55	1,82	2,12	2,32	2,03	1,94	2,26	2,23	2,45	1,70	2,60
	Total	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
		Gm	1,44	1,65	1,79	2,05	2,13	2,03	1,81	2,18	2,19	2,54	1,80	2,56

Source: own processing.

CONCLUSION

Our research focused on motivation of managers aimed at their retention in the company. We analyzed the work motivation factors important to the group of students and the group of managers. The order of importance of individual work motivation factors indicated that both groups find the character of work tasks and responsibilities the most important motivation factor. The factors - salary/wage and job security – are of more importance to the managers than to the students, who find relationships with colleagues more important than salary/wage. Both groups of respondents put the education opportunities in the fourth place.

However, internal communication ended up in the ninth place with both groups. The students consider the company image the least important factor, whereas the managers find the working place and commuting to work the least relevant.

To sum up, we can say that our assumption about the most important factors of work motivation - character of work tasks and responsibilities, relationships with superiors, relationships with colleagues, salary/wage, company culture and internal communication - has been partially confirmed. The results of the research confirm our assumption that retention of both groups of respondents is most affected by the following motivation factors: character of work tasks and responsibilities as well as salary/wage. Considering the aim of the research, which was to compare the role of motivation factors in retaining the students and managers in the company, we may say that we reached the results which indicate that the students consider the social and psychological motivation factors, such as relationship with colleagues, to be of great importance. The results of the research did not confirm the assumption that retention of managers in the company may be affected by motivation factors such as company culture, company image and internal communication. Neither of the two groups of respondents find these factors crucial.

The results and findings of the research indicate that both groups may be motivated to retain in the company by interesting and challenging work tasks as well as salary/wage, which would correspond to their performance, specialization and market conditions.

The assigned work tasks should be varied and of high importance as far as fulfillment of the company's objectives is concerned. (Tanner in Thom, Friedli, 2003).

Money in the form of salary/wage is the most frequent external reward. Herzberg (in Armstrong, 2007) doubted the efficiency of money, claiming that while lack of money may result in dissatisfaction, their obtaining may not bring permanent satisfaction. However, some people are motivated by money more than others. Therefore, we cannot assume that money motivates every employee in the same way.

The least important factors were internal communication as well as company culture, philosophy and image. This may be caused by the fact that due to current economic situation in Slovakia and all around the world, people put job and financial security first as far as work motivation is concerned. .

LITERATURE

[1] ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojú*. Praha: Grada Publishing.

[2] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojú*. Praha: Grada Publishing.

[3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

[4] BRANHAM, L. 2009. *7 skrytých duvodu, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing.

[5] KOLLÁRIK, T. 2007. *Diagnostika manažérov na báze Herzbergovej teórie*. Bratislava: Psychologica. Zborník z medzinárodnej konferencie: Osobnosť v kontexte kognícií, emocionality a motivácií.

[6] PLAMÍNEK, J. 2007. *Tajemství motivace.* Praha: Grada. První vydání.

[7] SZARKOVÁ, M. a kol. 2010. *Personálny marketing a personálny manažment.* Bratislava: EKONÓM.

[8] SZARKOVÁ, M.: 2004. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint.

[9] THOM, N., FRIEDLI, V. 2003. *Retention: Case Studies on High Potentials*. Bern: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, IOP-Verlag.

[10] THOM, N., FRIEDLI, V. 2002. *Personalerhaltung*. *Fallstudien zur Personengruppe der High-Potentials*. Bern: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, IOP-Verlag.

TRENDY V POLYGRAFICKOM PRIEMYSLE
TRENDS IN THE PRINTING INDUSTRY

Ing. Josef Misof, doktorant FPM, Katedra manažmentu
Meno školiteľa: Prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.
KEY WORDS: printing industry, development of printing industry, specifications of printing industry, trends and threaths of printing industry, strategic options of printing industry.

ABSTRACT

Printing industry belongs to an smaller industry of our economy, but with a year revenue above 300 mil. EUR is considered as an important one. The printing industry faces a new challenges, which are caused by changes on the market. New electronic media, ebooks, internet, social networks like Facebook and Twitter influence the consumptions of classic paper products. That all mean, that a current printing industry and printers will be no able to survive without accepting all this changes and without adapting their strategies to a new ones. Becoming printing specialist, servis provider, solution provider, media company or even a marketing & communitacion provider may be the direction, every printer should set off. The consumption of paper per capita in Slovakia belongs to one of the lowest in europe zone, what could make printers comfortable, but the numbers of new electronic media sold in this days are still growing. Printers will have to realise, that the only way of their positive future is the way of the change. Printers will need to be flexible, adjustable and will have to be prepared to accept a new world. With them or without them. Depending on them.

ÚVOD

Polygrafický priemysel je svedkom zmien, ktoré tu neboli od čias Gutenberga.. Nové elektronické médiá, e-knihy, nové sociálne siete ako Twitter, Facebook a internet, to všetko priamo ovplyvňuje súčasné polygrafické odvetvie. Marketing zmenil svoju formu, do popredia sa dostáva marketing prostredníctvom elektronických médií, klasická tlačová forma na papiere zaznamenáva pokles. Pre polygrafický priemysel, pre ktorý minulé roky predstavovali roky rastu, je súčasné obdobie veľkou zmenou. Dokáže sa polygrafický priemysel udržať vo forme v akej bol doteraz? Nie je potrebné prehodnotiť súčasný obchodný model?

Zisťovanie faktorov úspešnosti podnikov môžeme definovať ako schopnosť nájsť úspešný podnik, ktorý sa podrobí analýze, kde sa zisťujú anomálie v porovnaní s podnikom, ktorý je menej úspešný, resp. neúspešný. K dnešnému dňu bolo vypracovaných nespočetné množstvo prác k faktorom úspešnosti. Jednotlivé práce definujú rôzne faktory úspešnosti, ktorých ak by sa podnik držal, mohol by sa stať na trhu úspešnejším. Samotné nasledovanie a kopírovanie faktorov úspechu však nemusí znamenať konečný úspech. Správnym začiatkom na ceste k úspechu by malo byť oboznámenie sa s jednotlivými faktormi úspešnosti a následná snaha o prispôsobenie a zapracovanie týchto faktorov do jedinečného prostredia podniku. O to sa snažíme vo výskume podnikov pôsobiacich v polygrafickom priemysle.

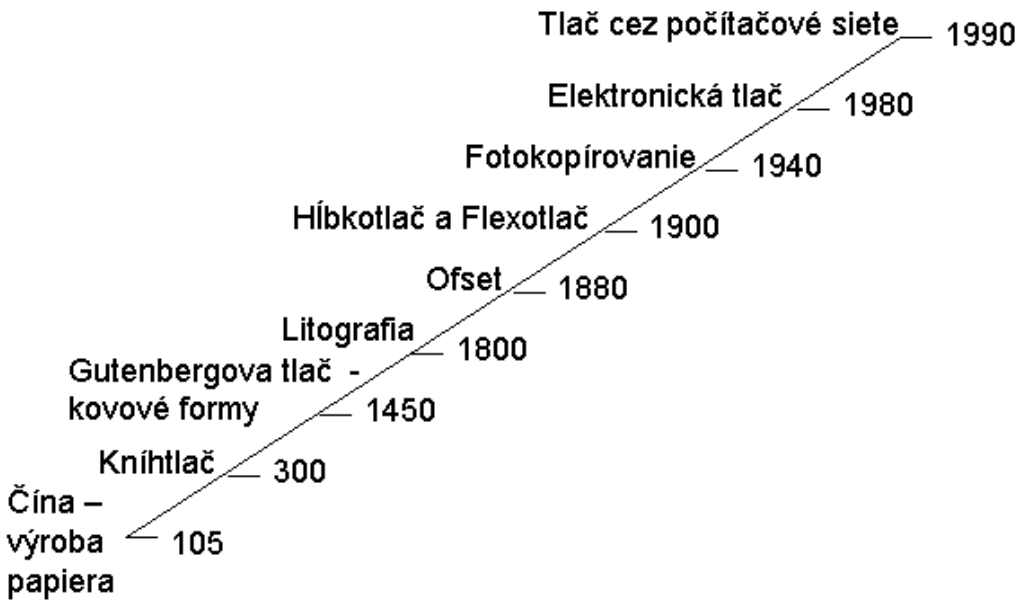
ROZVOJ POLYFRAFICKÉHO PRIEMYSLU

Polygrafia je slovo gréckeho pôvodu, ktorá v preklade znamená „mnoho písať“. Za rozvojom polygrafie stojí potreba ľudí nájsť prostriedok ako prenášať medzi sebou informácie.

V Európe koncom stredoveku, v období medzi gotikou a renesanciou, sa šírili v spoločnosti búrlivé prevratné nálady. Ľudia chceli sociálnu a náboženskú reformu. Človek hľadal „humanistické“ sebaurčenie. Kniha, ako nosič informácií, bola veľmi vzácna. Všetko sa ručne prepisovalo prostredníctvom pisárov, čo bolo časovo veľmi náročné. Postupne vznikali nové vynálezy, medzi ktoré patrila výroba lacnejšieho papiera pomocou vodného kolesa okolo r. 1390. Tým sa uľahčila výroba papiera. Zároveň vzrastala v spoločnosti potreba hľadania nových vedomostí. Umenie a veda sa vymanili z vplyvu cirkvi, bol veľký hlad po informáciách. Ale chýbal prostriedok, ako tieto informácie medzi sebou rozširovať. Vznikali rôzne techniky tlače, ale zásluhu na rozvoji kníhtlače a tým samotnej polygrafie sa najviac pripisuje Johannesovi Gutenbergovi (okolo 1397 – 1468)[1]. Gutenbergovým vynálezom sa dostala do pohybu informačná lavína a v dnešných dňoch sa na celom svete len vo vedecko–technickej oblasti vyhotovuje denne okolo 6.000 - 7.000 publikácií.

Na Slovensku postupne vznikali tlačiarne, prvé boli známe už pred rokom 1577, a to v Trnave, Bardejove a v Banskej Bystrici. V ďalších rokoch sa ich počet na našom území rozširoval. Po II. svetovej vojne bolo na Slovensku 152 tlačiarní, ktoré boli následne znárodnené do 7 národných podnikov. V roku 1988 bolo na Slovensku 10 národných podnikov s 50-timi výrobnými jednotkami.

Po roku 1989 sa na Slovensku začal formovať priestor na rozvoj polygrafie v súkromnom vlastníctve, kde mnoho bývalých pracovníkov pôvodných národných spoločností začalo otvárať svoje vlastné tlačiarne.



Obr. 1.1 Vývoj techník tlače[2]

[1] HENDRICH VAN BERGH, 1996.*Ľudia, ktorí zmenili svet.*Bratislav:, Mladé léta, 1996. Str.72.ISBN 80-06-00701-2

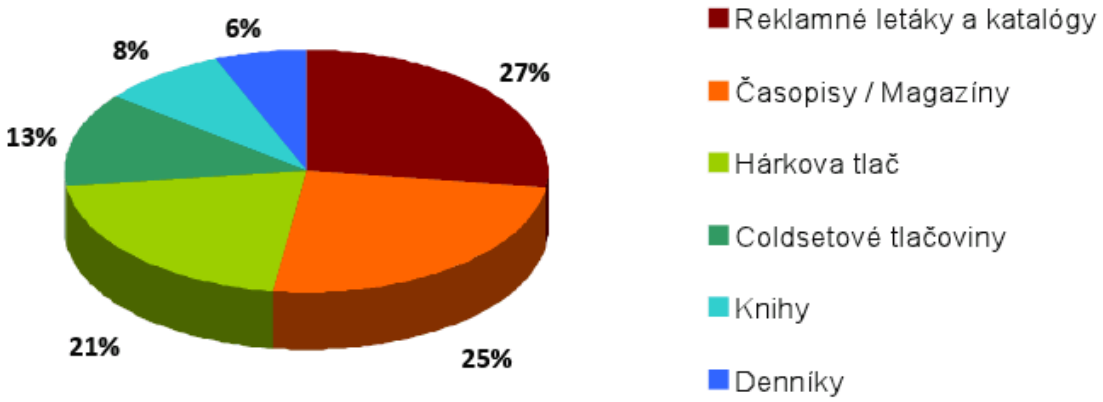
[2] Internet. Situácia v polygrafii. Polygrafia Academica. http://www.zpns.sk/index.php?option=com_docman&Itemid=29 (pozn. upravené autorom).

DEFINÍCIA POLYGRAFICKÉHO PRIEMYSLU

Polygrafický priemysel môžeme definovať ako výrobný obor, ktorý spracováva rôzne druhy papierov, prostredníctvom ktorých šíri textové a obrazové správy, a to vo forme kníh, brožúr, novín, časopisov, pohľadníc, pozvánok, prospektov a iných tlačovín.

Polygrafické výrobky sa u nás členia do týchto skupín[3]:

- Periodická tlač (brožúry, knihy, mapy, kalendáre, vizitky, pohľadnice...)
- Neperiodická tlač (brožúry, knihy, mapy, kalendáre, vizitky, pohľadnice...)
- Hospodárske tlačoviny (reklamné tlačoviny, firemné katalógy, ceniny, bankovky, formuláre a ostatné tlačoviny pre veľké spoločnosti)
- Adjustačné tlačoviny, potlačené obaly (etikety, nálepky, obaly detských hier, obaly liekov...)
- Ostatné polygrafické výrobky (cestovné pasy, vysvedčenia, vizitky, rodné listy, svadobné pozvánky...).



Obr. 1.2 Prehľad jednotlivých polygrafických produktov[3]

Postup vzniku polygrafického výrobku sa delí na dve základné fázy, a to:

a) Predvýrobnú fázu – príprava u zákazníka a príprava v tlači. U zákazníka sa formulujú základné charakteristiky informačnej a fyzickej štruktúry tlačoviny a vytvára sa samotný projekt polygrafického výrobku.

b) Výrobnú fázu – samotná výroba polygrafického výrobku. Výrobnú fázu ďalej rozdeľujeme na:

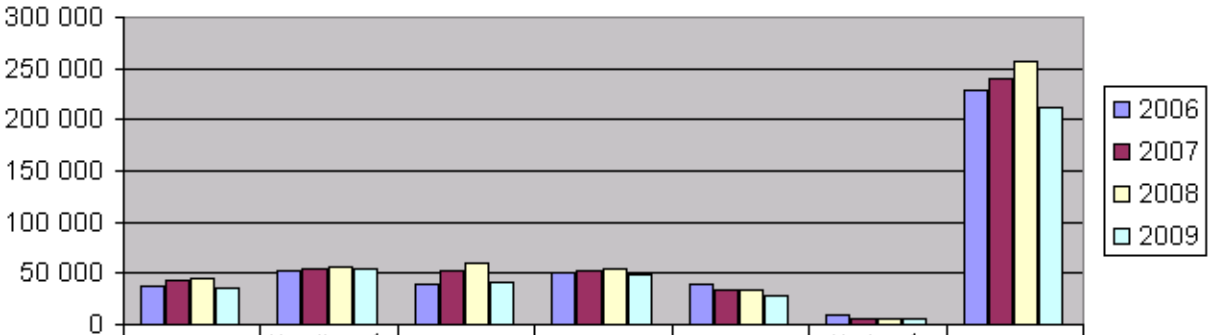
- Prepress – spracovanie predlôh pred tlačou, kde sa spracováva text, grafika a obraz, pripravujú sa kopírovacie podklady a zhotovujú sa tlačové formy
- Repress – ktorý tvorí samotná tlač a lakovanie. Pod tlačou rozumieme výrobnú fázu, pri ktorej sa opakovaným prenosom tlačovej farby z tlačovej formy na potláčaný materiál získavajú odtlačky požadovanej kvality. Tlač je závislá od tlačového stroja.
- Postpress – teda dokončovanie spracovania, ako je spracovanie hárkov, zhotovenie knižných blokov, knižných dosák, dokončenie väzby a pod.

Polygrafický priemysel patrí z hľadiska podielu ekonomických ukazovateľov k malým priemyslom, ale ak sa naň pozrieme z pohľadu prínosu pre spoločnosť a podnikateľské prostredie, má pre nás polygrafia veľký význam. Objem Slovenského polygrafického priemyslu dosahuje ročné tržby vyše 300 miliónov EUR.

[3] Internet. Situácia v polygrafii. Polygrafia Academica. http://www.zpns.sk/index.php?option=com_docman&Itemid=29

SÚČASNÁ SITUÁCIA V POLYGRAFICKOM PRIEMYSLE

Finančná a hospodárska kríza zasiahla polygrafický priemysel aj na Slovensku a z hľadiska objemu spracovania zákaziek v roku 2009 sa prejavila 18% medziročným poklesom v objeme výroby, keď sa v roku 2009 na Slovensku spracovalo 211.846 ton papiera oproti 256.041 tonám z roku 2008.



	Natierané papiere	Nenatierané bezdrevné papiere	LWC papiere	SC papiere	Novinové papiere	Novinové upravené papiere	Spolu
2006	38 177	51 744	39 359	50 980	39 157	8 498	227 915
2007	43 167	53 726	52 147	52 944	33 396	5 505	240 885
2008	45 908	56 051	59 544	53 720	34 648	6 170	256 041
2009	35 777	53 923	40 546	49 100	27 617	4 905	211 868

Obr. 1.3 Štruktúra spotreby tlačových papierov v tisíckach tonách na Slovensku[4]

Problémy v polygrafickom priemysle a tým spôsobený pokles v produkcii má dve základné príčiny:
a) Všeobecná ekonomická situácia na Slovensku
b) Špecifické charakteristiky polygrafického priemyslu.

Všeobecná ekonomická situácia na Slovensku je zapríčinená najmä úzkym prepojením našej ekonomiky na ekonomiku Európskej únie, kde sa hospodárska recesia prejavila z dôvodu previazanosti na ekonomiku Spojených štátov amerických. Recesia zasiahla Slovenskú republiku v roku 2009. Kríza sa prejavila poklesom hrubého domáceho produktu (-4,8%) a rastom nezamestnanosti (12,1%). Tento fakt sa prejavil aj v polygrafickom priemysle, a to v objeme zadávaných zákaziek do polygrafickej výroby, kde sme zaznamenali celkový pokles dopytu, snahu o znižovanie počtu vydávaných kníh, znižovanie strán v jednotlivých periodikách a odďaľovanie vydávania nových tlačovín. Vydavateľstvá začali rozdrobovať jednotlivé zákazky na menšie s cieľom predchádzať nadbytočnému množstvu časopisov a kníh v skladoch. To tlačiarom spôsobilo nárast času na prípravu strojov. Zároveň sa začali posúvať splatnosti faktúr, čo zvýšilo tlak na pracovný kapitál a zásadne ovplyvnilo financovanie jednotlivých obchodov.

[4] CEPIFINE. Interné dáta spoločnosti. http://www.cepifine.org/

Makroekonomický ukazovateľ (zdroj)	Jednotky	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hrubý domáci produkt SR (ŠÚSR)	mld. EUR	47,451	47,451	50,481	48,068	49,19	51,885	53,96
Medziročná zmena HDP (ŠÚSR)	%	14,3	14,3	8,4	-4,8	2,3	5,5	4
Hrubý domáci produkt – v bežných cenách (ŠÚSR)	mld. EUR	44,6	54,8	67,331	63,331	76,1	82,7	90,2
Hrubý domáci produkt – v stálych cenách (ŠÚSR)	mld. EUR	34,8	42,3	65,431	64,088	78,1	84,7	92,2
Hrubý domáci produkt (MFSR)	mld. EUR	42,3	47,5	65,4	48,068	49,19	51,885	53,96
Ročná zmena HDP (MFSR)	%	8,3	10,4	6,4	-4,8	2,3	5,5	4
Miera nezamestnanosti v SR (NBS)	%	8	8	3,5	12,1	14,5	11,6	11
Spotrebitel'ské ceny CPI (NBS)	%	3,4	3,4	4,4	1,6	1	1,2	2
Nezamestnanosť (ŠÚSR)	%	13,3	11	9,6	12,1	14,5	11,6	11
Inflácia (HICP) (ŠÚSR)	%	4,3	1,9	3,9	1,6	1	1,2	2
Priemerná mesačná nominálna mzda (ŠÚSR)	EUR	543	600	669	744,5	775	813,8	854,4
Ročná miera inflácie (MFSR)	%	4,2	3,4	4,6	1,6	1	1,2	2

Obr. 1.4. Makroekonomické ukazovatele SR[5]

Špecifické charakteristiky polygrafického priemyslu.

Ako každý priemysel aj polygrafický sa prezentuje niektorými špecifikami, ktoré ovplyvňujú pôsobenie spoločností v polygrafickom priemysle. Medzi základné špecifiká polygrafického priemyslu patria:

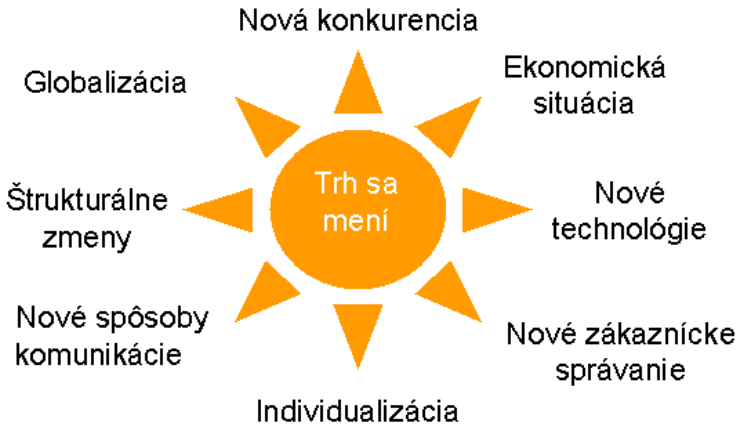
- Investičná náročnosť polygrafického priemyslu (tlačiarenské zariadenia sú v hodnote 500.000 EUR, niektoré stroje a zariadenia stoja viac ako 1 milión EUR).
- Veľa tlačiarní na trhu - kapacita tlačiarenských strojov prevyšuje zákaznícku potrebu.
- Nahraditeľnosť podobnými službami – ponuka tlačiarní je rovnaká, je zriedkavé, aby sa na niečo špecializovalo.
- Tlačiarne sú vysoko technologicky orientované, ale nemyslí sa tým využívanie noviniek internetových a high technológií, ale strojové vybavenie.
- Na trhu narastajú ceny materiálov a energie, ale tlačiarne nemôžu zvyšovať ceny svojim zákazníkom.
- Ceny za tlač a poskytované služby sú na trhu podobné.
- Enormný tlak na financovanie – predlžuje sa doba zaplatenia za zákazky, rastie množstvo nezaplatených zákaziek, banky zdražujú financovanie tlačiarní znižovaním výšky úverov a zvyšovaním úrokových mier ako kompenzáciu za narastajúce riziko.
- Zastaralé strojné vybavenie - až ¼ strojového vybavenia je staršie ako 10 rokov.
- Tlačiarne nemajú „kompetencie“ na riešenie problémov - tlačia na čas, nie vždy ale zisťujú, čo sa s finálnym produktom deje. Neponúkajú riešenie (solutions), ale len tlač (work).

[5]Internet.*Národná banka Slovenska, Štatistický úrad SR, Ministerstvo financií SR, Inštitút finančnej politik*. http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2012/

ZMENY A TRENDY V POLYGRAFICKOM PRIEMYSLE

Polygrafický trh ako súčasť celkového trhu prechádza zmenami, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie a konanie tlačiarní.

Globalizácia pre polygrafický priemysel znamená, že sa zákazníci obracajú aj na tlačiarne mimo nášho regiónu. Na trhu sa objavujú ponuky prichádzajúce z iných krajín. Pomocou elektronických médií zaznamenávame zadávanie zákaziek do rôznych kútov sveta, napr. do Číny, Indie či Ruska. Novými technológiami vznikli nové formy aplikácií (multimediálne publikovanie, on-line publikovanie na internete, CD nosiče), zákazníci sa prostredníctvom internetu stávajú viac anonymní. Nové trendy médií postupne nahrádzajú klasické tlačové formy. Knihy sú dostupné v e-vydaniach (e-book). Reklama, ktorá bola doteraz na štandartnom papierovom nosiči, sa bude rozvíjať najmä elektronickými nosičmi a digitálnou tlačou. Zákazníci zadávajú čoraz viac zákaziek s nižším objemom. Očakáva sa tlak na rast kvality, dodacie termíny, znižovanie nákladov, rozširovanie služieb (najmä pre- a post-pressové služby), zvyšovanie flexibility a inovácií.

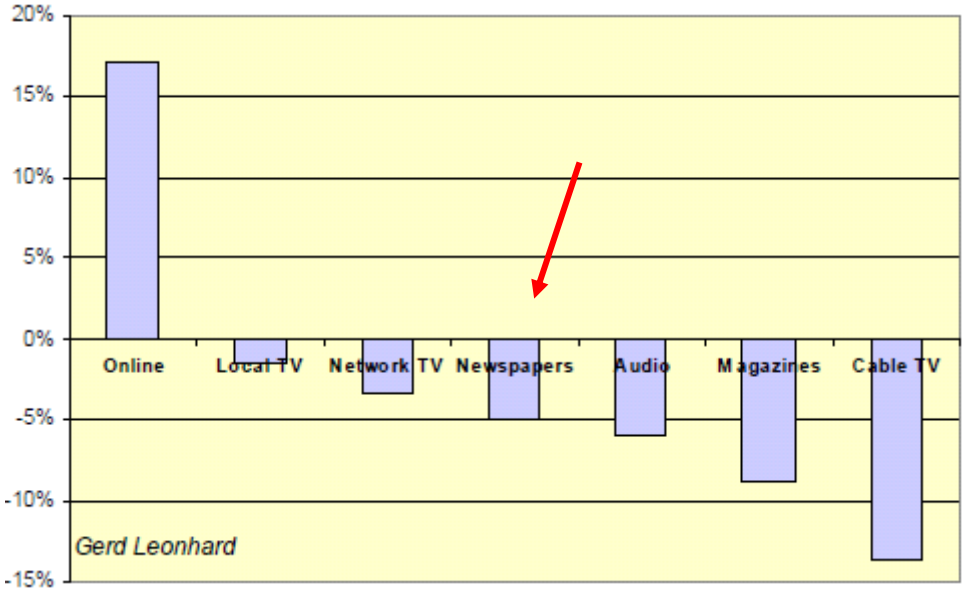


Obr. 1.5 Zmeny na trhu[6]

Gerd Leonhard[7], ktorý bol časopisom Wall Street Journal označený ako „Svetový mediálny vizionár“ na konferencii v Berlíne povedal, že papier je „passé“ a doložil to nasledujúcimi faktami:

- Papierová informácia nemôže rýchlosťou konkurovať elektronickým médiám. Súčasná spoločnosť očakáva rýchle informácie z celého sveta. Ako príklad uviedol skutočnosť, že smrť Bin Ladina bola oznámená na portáli Twitter za 40 sekúnd od momentu, kedy sa to stalo.
- Spoločnosť Amazon, ako jeden z najväčších svetových predajcov kníh v apríli oznámila, že prvýkrát sa jej podarilo predať väčší počet elektronických kníh ako klasických papierových.
- Napriek tomu, že väčšina našej populácie sa stále spolieha na klasické papierové médiá nezabudol pripomenúť, že naše deti sa stávajú deťmi obrazoviek a nie deťmi knižiek.
- Ako vizionár a pesimista v papierových médiách uviedol, že posledné vydavateľstvo novín v USA zanechá tento spôsob podnikania do roku 2017.

[6] Novak, G. 2009. Developments in printing industry. GC Grafic and Consult: informácie zo semináru, Viedeň, Rakúsko 2009.
[7] Penhalow, J. 2011.42 anual Prima conference, Berlin. Zdroj:Internet: Pap'Argus n°196 - 197 - June 2011 - www.pap-argus.com. http://www.prima-papernetwork.org/cms.cfm/bereich/conferences/cms_id/639.

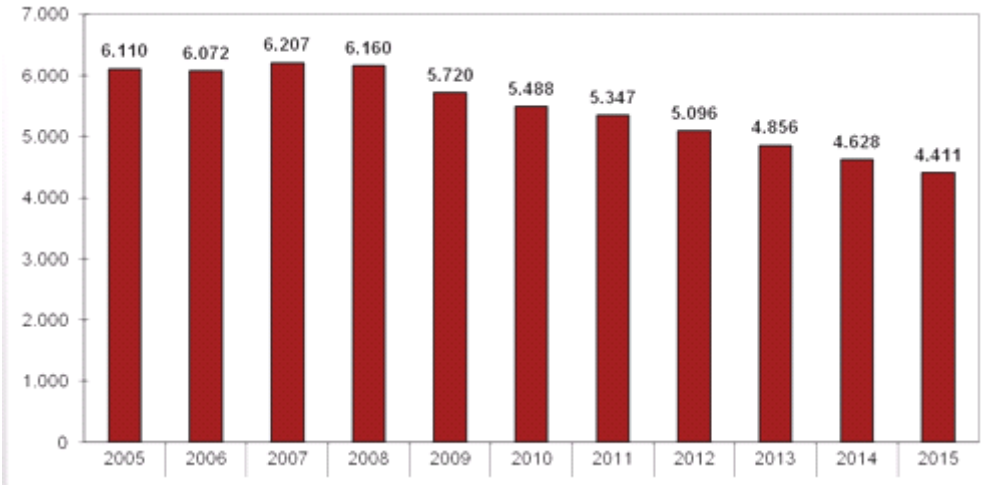


Obr. 1.6 Zmeny v záujmových skupinách - médiá, 2009-2010 porovnanie[7]

Na druhej strane Bart Muskala a Jan Algoed, ktorí sú významní experti v oblasti komunikačných stratégií uviedli, že na základe ich výskumu v skupine vlastníkov multifunkčných zariadení až 46 % opýtaných uviedlo, že vidia papierovú formu informácií ako oveľa zaujímavejšiu. Nezabudli ale dodať, že americká spoločnosť CondéNast, ktorá je vlastníkom niekoľkých vydavateľstiev a ktorá vydáva tituly ako napr. Vogue a New Yorker, nedávno oznámila zastavenie vydávania 20 titulov z jej portfólia časopisov. Kde je potom budúcnosť polygrafického priemyslu?

Z hľadiska spotreby papiera na obyvateľa môžeme predpokladať nasledovné trendy:
Pokles spotreby papiera na obyvateľa v krajinách západnej Európy, ktorá niekoľko násobne prevyšuje spotrebu papiera na obyvateľa na Slovensku. U nás je priemerná spotreba papiera na obyvateľa cca 90 kg, v Rakúsku napríklad 220 kg.
V krajinách strednej a východnej Európy, teda aj na Slovensku zaznamenávame pokračujúci rast spotreby papiera na obyvateľa. Rýchlosť tohto rastu bude ovplyvnená všeobecnou ekonomickou situáciou na Slovensku ako aj v eurozóne. Tento rast však nebude taký dynamický ako sa očakáva rast spotreby papiera na obyvateľa v krajinách tretieho sveta. Tento trend potvrdil aj Emanuel Bona, prezident organizácie Prima, ktorá združuje výrobcov celulózy, papiera a predajcov papiera. Uviedol, že „Spotreba grafického papiera od roku 1990 až do roku 2007 postupne rástla, aby následne klesla v rokoch 2008 a 2009. Boli zaznamenané presuny v dopyte z vyspelých ekonomík Európy do krajín tretieho sveta“.[8]

[8] Bona, E. citát, vlastný preklad autora. Penhalow, J. 2011.42 anual Prima conference, Berlin. Zdroj:Internet: Pap'Argus n°196 - 197 - June 2011 - www.pap-argus.com. http://www.prima-papernetwork.org/cms.cfm/bereich/conferences/cms_id/639.



Obr. 1.7 Vývoj príjmov v oblasti „Printová reklama“ v Európe[9]

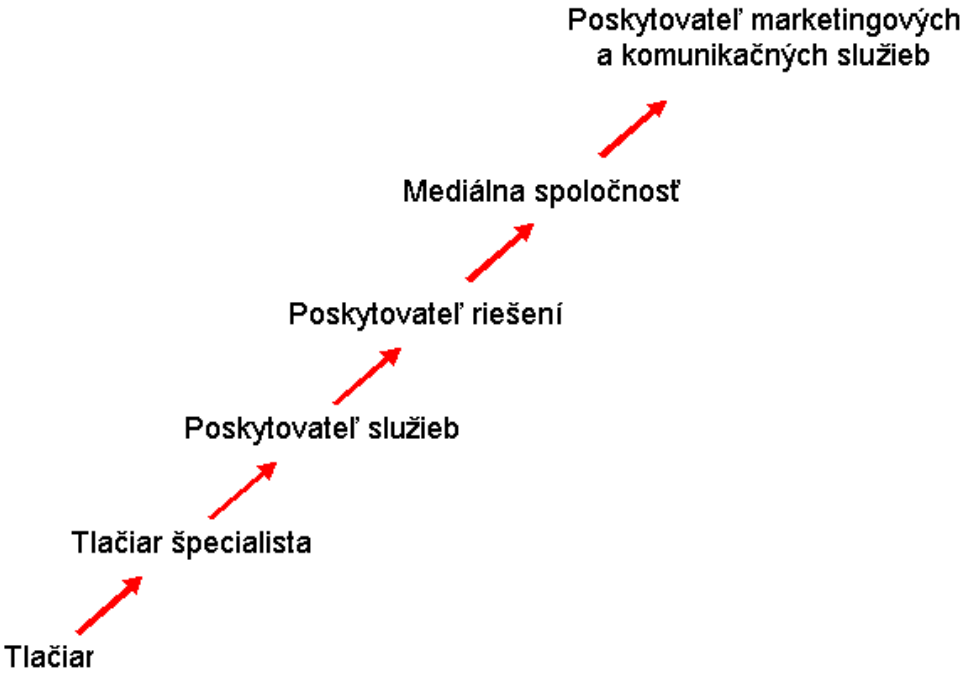
STRATEGICKÉ RIEŠENIA PRE TLAČIAROV

Spoločnosť GG Grapfic Consult[10] uviedla faktory v polygrafickom priemysle, ktoré ovplyvňujú súčasné správanie tlačiarní na trhu a ktoré by sa mali brať do úvahy pri tvorbe strategických riešení tlačiarní, pôsobiacich v polygrafickom priemysle:

- Rýchlosť. Rýchlosť sa zmenila z výnimočných schopností na základnú schopnosť každej tlačiarne na trhu. Rýchlosť je nutnosť. Čakanie nie je akceptované.
- Ceny. Nízke ceny sú „cool“. Tlak na znižovanie cien je neustály.
- Štíhla organizácia (Lean organization). Nízke ceny na trhu tlačia na znižovanie nákladov. Optimalizácia procesov sa stáva nutnosťou. Kto chce byť trhový, musí tomu prispôsobiť procesy vo vnútri organizácie.
- Kvalita. Kvalita je braná ako samozrejmosť. Trh neakceptuje znižovanie kvality polygrafických produktov z dôvodu tlaku na ceny výrobkov.
- Myslenie zákazníkov. Zákaznícke myslenie je ziskovo orientované. Pohľad zákazníkov je v tom, že vnímajú úroveň poskytovaných služieb a úroveň pridanej hodnoty ako faktory, ktoré určujú cenu.
- Poskytovanie riešení (Solution orientation). Zákazníci sa orientujú len na základné kompetencie a ostatné si chcú nechať outsorcovať. Od tlačiarní očakávajú riešenia, nielen samotnú tlač. Šanca pre špecialistov a poskytovateľov riešení je možná práve tu.
- Individualizácia. Individualizácia zákazníckych skupín. Na trhu je množstvo skupín, ktoré sa odlišujú svojimi požiadavkami a očakávaniami. Jednou z týchto skupín sú zákazníci, ktorí vidia perspektívu pre digitálnu tlač.
- E-Business. Elektronický obchod prostredníctvom internetu.
- Mediálny mix. (Convergence of Media). Nové elektronické média dávajú šancu pre tlačiarne, aby sa stali súčasťou mixu médií na trhu.

[9] Internet: Quelle: PIRA-Studie „The Future of European Printing to 2015“ http://www.pira-international.com/the-future-of-european-printing-to-2015.aspx

[10] Novak, G. 2009. Developments in printing industry. GC Grafic and Consult: informácie zo semináru, Viedeň, Rakúsko 2009.



Obr. 1.8 Strategické cesty pre tlačiarne[11]

Perspektíva pre tlačiarov je jednoznačne v nájdení si svojho postavenia na trhu. Pre ilustráciu boli pomenované niektoré strategické smery, ktorými sa môžu spoločnosti pôsobiace v polygrafickom priemysle uberať.

⇒ Dodávateľ v regióne. Orientácia na lokálnych zákazníkov. „Tlač za rohom". Charakteristickým znakom sú málе, flexibilné tlačiarne, ktoré sú regionálne orientované, ponúkajú služby obchodným partnerom, ktorú sú v blízkom susedstve.

⇒ Vysoko špecializované tlačiarne (Niche supplier). Využívanie tzv. stratégie výklenku, kde sa spoločnosť orientuje na úzky segment zákazníkov, kde je konkurenčnou výhodou špecializácia, v tomto prípade výrobková špecializácia. Charakteristikou je nadštandardná kvalita, orientácia na určité druhy produktov alebo priemyslu.

⇒ Nízko-nákladový vodca. Tlačiareň, ktorá je nízko-nákladovým trhovým vodcom, tlačí vo vysokom objeme a tým využíva úspory z rozsahu (Economic of scale).

⇒ Internet – Printer. Tlačiarne, ktoré ponúkajú svoje služby prostredníctvom internetu. Zákazník môže zadať objednávku cez internet. Nemusí tu dôjsť k osobnému stretnutiu medzi dodávateľom (tlačiarňou) a odberateľom. Charakteristickým znakom sú nákladový vodca, neohraničené trhové prostredie – možnosť tvoriť zákazky pre zákazníkov z celého sveta.

⇒ Poskytovateľ rôznych mediálnych služieb. Nejedná sa tu len o tlač, ale aj o poskytovanie služieb k tlači, zabezpečenie komplexného mediálneho mixu pre zákazníka (tvorba grafiky, zabezpečenie nosičov reklamy – papierových, elektronických,...). Jednou z možností môže byť spájanie sa tlačiarní s mediálnymi spoločnosťami, kde sa bude poskytovať „balík" služieb.

⇒ Servis – Printer. Samotná tlač nie je hlavnou činnosťou tlačiarne. Riešenie zákazníckych problémov sa berie za prvoradú činnosť.

[11] Novak, G. 2009. Developments in printing industry. GC Grafic and Consult: informácie zo semináru, Viedeň, Rakúsko 2009.

VÝSKUM FAKTOROV ÚSPEŠNOSTI

V súčasnosti je na slovenskom trhu viac ako 300 tlačiarní. Z hľadiska trhového podielu môžeme konštatovať, že veľké a stredné tlačiarne, ktoré prezentujú cca 30 % z celkového počtu tlačiarní, majú viac než 95% trhový podiel z hľadiska objemu spracovaných zákaziek. Výskum „Faktory úspešnosti podnikov v Polygrafickom priemysle na Slovensku“ sa zaoberá zistením, ktoré spoločnosti tohto odvetvia sú úspešné a ktoré menej, s cieľom nájdenia základných odlišností medzi týmito dvomi skupinami. V súčasnosti sa zbierajú finančné dáta jednotlivých spoločností. Na základe dostupných dát sa budeme snažiť rozdeliť spoločnosti z hľadiska jednotlivých finančných ukazovateľov na úspešné a neúspešné. Následne budeme hľadať rozdielnosti v nami vopred definovaných faktoroch, ktoré sa opierajú najmä o interné tvrdé a mäkké faktory spoločnosti (vízia, podniková kultúra, stratégie, komunikácia, používané manažérske metódy a pod.). Cieľom výskumu je nájsť také odporúčania pre spoločnosti, ktoré môžu mať vplyv na úspešnosť podniku v polygrafickom priemysle.

Veľké tlačiarne kapacita nad 3.000 ton/ročne do10 tlačiarní na trhu	Grafobal Group, Neografia, Slovenská Grafia, Tlačiarne Banská Bystrica, Komárňanské Tlačiarne, Polygraf Print...
Stredne veľké tlačiarne kapacita nad 1.000 ton/ročne cca 20 tlačiarní na trhu	Kasico, I+I Print, Kasico, AD Team, Alfa Print ...
Stredne malé tlačiarne kapacita nad 100 ton/ročne cca 50 tlačiarní na trhu	Remka, Weltprint, Europrinthall, Novart, Staff, Pressgroup, Obal Otava, Ekonspo, THB ...
Malé tlačiarne kapacita 100 ton a menej/ročne viac ako 200 tlačiarní na trhu	DevinPrint, Tlačiareň ZSŠP, TESFO ...

Tab. 1.1 Rozdelenie tlačiarní na Slovensku podľa kapacity

Úskalia realizovaného projektu:

- Nedostatok finančných ukazovateľov. Jedná sa o súkromné spoločnosti, kde nie každá spoločnosť si plní zákonnú povinnosť v zmysle zverejňovania svojich finančných dát.
- Nájdenie úspešných a neúspešných spoločností vo vybranej vzorke respondentov. Môže vzniknúť situácia, že všetky spoločnosti budú len priemerné.
- Nenájdenie asymetrií v dotazníkovom prieskumu medzi úspešnými a neúspešnými podnikmi.
- Nedostatočná vzorka respondentov, neochota spolupracovať na výskume. V tomto prípade sa spoliehame na pracovné väzby s respondentmi.

Silné stránky realizácie projektu:

- Orientácia na jeden druh odvetvia. Vychádzame z rovnakého homogénneho prostredia.
- Znalosť prostredia, znalosť jednotlivých tlačiarní, osobné väzby na vedenie najvýznamnejších tlačiarní na Slovensku.
- Dostupnosť k interným zdrojom informácií z databázy našej spoločnosti.
- Nie je známe vytvorenie podobného výskumu v polygrafickom priemysle s orientáciou na faktory úspešnosti

ZÁVER

Meniace sa trhové prostredie ovplyvňuje budúcnosť subjektov pôsobiacich v polygrafickom prostredí. Poznanie, ktorým smerom sa ďalej uberať, sa stáva základnou premennou na ceste k úspechu. Poznanie faktorov, ktoré sú hnacím motorom úspešných spoločností, môže byť spôsob ako si rozšíriť túto oblasť poznania. Kto dokáže zvládnuť súčasné zmeny ukáže budúcnosť. Polygrafický priemysel existuje na trhu už stáročia, aj keď sa jeho forma časom menila. To, či polygrafický priemysel bude naďalej pôsobiť na trhu a odolá zmenám, záleží na polygrafickom priemysle samotnom.

Snahou mojej práce bolo opísať základné trendy polygrafického priemyslu a strategické výzvy tohto odvetvia. Výskum faktorov úspešnosti polygrafického priemyslu nám poodkryje vnútorné procesy v spoločnostiach, ich plány, vízie, stratégie, podnikovú kultúru. Ako uviedol Kotter[12], „spoločnosti by nemali čakať na zmenu, ale mali by sa stať súčasťou samotných zmien“. A to je základnou požiadavkou pre každý subjekt, pôsobiaci na trhu. Tlačiarov nevynímajúc.

.

Použitá literatúra

1. HENDRICH VAN BERGH, 1996. Ľudia, ktorí zmenili svet. Bratislava: Mladé letá, 1996. Str.72. ISBN 80-06-00701-2.

2. Internet. Situácia v polygrafii. Polygrafia Academica. http://www.zpns.sk/index.php?option=com_docman&Itemid=29.

3. CEPIFINE. http://www.cepifine.org/. Interné dáta spoločnosti.

4. Internet. Národná banka Slovenska, Štatistický úrad SR, Ministerstvo financií SR, Inštitút finančnej politiky. http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2012/.

5. Novak, G. 2009. Developments in printing industry. GC Grafic and Consult: informácie zo semináru, Viedeň, Rakúsko 2009.

6. Penhalow, J. 2011.42 anual Prima conference, Berlin. Zdroj:Internet: Pap'Argus n°196 – 197 - June 2011 - www.pap-argus.com. http://www.prima-papernetwork. org/cms.cfm /bereich/ conferences/cms_id/639.

7. Internet: Quelle: PIRA-Studie „The Future of European Printing to 2015“ http://www.pira-international.com/the-future-of-european-printing-to-2015.aspx.

8. Kotter, P.J. A sense of Urgency. Harvard Business Press: October, 2008. http://hbswk.hbs.edu/item/5938.html.

[12] Kotter, P.J. *A sense of Urgency*. Harvard Business Press: October, 2008. http://hbswk.hbs.edu/item/5938.html

Návrh zlepšení a metód na vyhodnotenie vzťahu medzi kvalitou a cenou

Miroslav Mošať[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: cena, kvalita, metódy, výskum, vzťah
KEY WORDS: price, quality, methods, research, relationship
JEL KLASIFIKÁCIA: C1, C49, C82, C83, C90
JEL CLASSIFICATION: C1, C49, C82, C83, C90

ABSTRACT

This article discusses about the relationship between quality and price. It is based on a completed research. We found, however, that the methods can be improved and it would be good to repeat the research again with modified methods and procedures. Many authors have tried to reveal the relationship between quality and price. We are trying to do the same through statistical methods, based on consumer opinions. We are trying to find an objective result from many subjective opinions. We hope that the suggestions for improvement which we mentioned in the article will help further research.

ÚVOD

V slovenských odborných, ale aj neodborných kruhoch sa vzťah medzi kvalitou a cenou analyzuje zriedkakedy. Svedčí o tom aj fakt, že počet odborných článkov s danou témou sa dá spočítať na niekoľkých prstoch ruky. Paradoxom situácie je, že sa s týmito kategóriami stretávame v každodennom živote. Slogan „kvalita za rozumnú cenu“ sa na nás valí zo všetkých médií a sme s nimi konfrontovaný pri každom nákupe, či už si to uvedomujeme, alebo nie. Intuitívne je s nimi oboznámený každý zákazník. Vychádza z nákupných zvyklostí a skúseností. Na strane výrobcu prevláda taktiež určitá predstava o tomto vzťahu, ktorá je založená najmä na základe nákladov, ktoré vstupujú do produktov. V tomto článku sa budeme zaoberať návrhom metód, ktoré sa budú snažiť analyzovať vzťah kvality a ceny pri produktoch zo zákazníckej, teda spotrebiteľskej perspektívy. Príspevok nadväzuje na výskum, ktorý autor vykonal v období jún 2011.

POPÍSANIE DOTERAJŠIEHO VÝSKUMU

Výskum zameraný na analyzovanie daného vzťahu bol vykonaný počas obdobia 19. až 20. júna 2011, teda dva dni. Za metódu získavania údajov sme si zvolili on-line dotazník, v ktorom sme formulovali otázky týkajúce sa troch okruhov:

1. Charakteristika respondentov – v ktorej sme získali potrebnú predstavu o ekonomickej aktivite zúčastnených
2. Vnímanie kvality spotrebiteľmi – aké kritériá považujú respondenti za rozhodujúce pri nákupe produktov
3. Získavanie údajov o dôležitosti kvality a ceny – na základe udeľovania bodov na stupnici sme chceli určiť koreláciu medzi cenou a kvalitou

Formu on-line dotazníku sme si zvolili pre niekoľko dôvodov:

- Rýchle získanie veľkého množstva údajov

[1] Ing. Miroslav Mošať, e-mail: mosat.m@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Michal Leščišin, DrSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky

- Prehľadná a užitočná forma pri spracovávaní údajov
- Flexibilná odozva od respondentov

Celkovo sme získali 95 kompletných dotazníkov. Jeden dotazník sme vylúčili, pretože respondent nesprávne pochopil prideľovanie bodov na stupnici. Za nevýhodu považujeme fakt, že nevieme určiť návratnosť zaslaných dotazníkov. On-line formulár bol umiestnený na internete, takže k nemu mal prístup každý, kto chcel a kto si našiel odkaz naň. Napriek tomu považujeme sumu 95 respondentov za 2 dni za veľmi dobrý výsledok. Dotazník sme šírili prostredníctvom sociálnych sietí. Krátky sumár je pripojený na konci príspevku.

CIEĽ A ZÍSKANÉ VÝSLEDKY VÝSKUMU

Cieľom prieskumu bolo zistiť kritéria kvality, ktoré prevládajú medzi spotrebiteľmi a koreláciu medzi cenou a kvalitou pri určitých produktoch. To znamená, že sme na základe pridelených známok o význame ceny, resp. kvality vypočítali koeficient kovariancie a následne korelácie, ktorým sme chceli vyjadriť mieru, resp. silu závislosti medzi danými veličinami. Použili sme nasledujúcu stupnicu:

Prideľte známku podľa toho, aký význam prisudzujete kvalite (resp. cene) pri danom produkte:
1 – veľmi malý význam
2 – malý význam
3 – stredný význam
4 – značný význam
5 – veľmi veľký význam

Na demonštrovanie závislostí sme si zvolili 3 druhy produktov, ktoré sa navzájom svojim charakterom odlišovali a stanovili sme si príslušné hypotézy:

- Toaletný papier – očakávame, že pomer kvality a ceny bude hrať v prospech ceny, zákazník si bude všímať najmä cenu produktu.
- Káva – očakávame, že pomer kvality a ceny bude na strane kvality, teda cena bude nepodstatná.
- Mobilný telefón – v tomto prípade očakávame, koreláciu ceny aj kvality. To znamená, že zákazník bude prisudzovať vysoký význam ako kvalite, tak aj cene.

	Toaletný papier	Káva	Mobilný telefón
Kovariancia	-0,0528	0,1873	0,1396
Koeficient korelácie	-0,0461	0,1895	0,1115
Kvalita - priemer	3,5684	3,8000	3,9789
Cena - priemer	2,9263	3,0421	3,6315
Rozdiel priemerov	0,6421	0,7578	0,3473
%kvalita	54,94%	55,54%	52,28%
%cena	45,06%	44,46%	47,72%

Tab. č.1.:Výsledky prieskumu vzťahu kvalita a cena (Vlastná tvorba)

Vyhodnotenie získaných údajov sme zhrnuli v tabuľke č.1.. Kovariancia vystupuje ako pomocná hodnota, potrebná pre výpočet koeficientu korelácie. Stanovenie vzťahu medzi kvalitou a cenou je problematické, predovšetkým strana kvality vystupuje ako problematická zložka. Preto sme sa vydali cestou štatistického vyhodnotenia a snažili sme sa kvalitatívne znaky pri produktoch súhrnne transformovať do číselnej hodnoty, prostredníctvom spomenutej hodnotiacej stupnice. Takto získané hodnoty boli sa dajú jednoduchšie používať a vyhodnocovať.

Zvolili sme štatistickú metódu korelačnej analýzy. Táto je definovaná ako metódy a postupy na posúdenie intenzity štatistickej závislosti medzi kvantitatívnymi premennými a na ohodnocovanie kvality regresných funkcií.[2]

$$cov\ xy = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y}) \qquad r_{xy} = \frac{cov\ xy}{s_x * s_y}$$

Legenda:

cov xy – kovariancia dvoch premenných x a y

r_{xy} – koeficient korelácie

s_x,s_y – smerodajné odchýlky veličín

Metóda regresne analýzy patrí k zložitejším metódam. Ako doplňujúcu kategóriu sme použili aj jednoduché štatistické ukazovatele, ktorými je aritmetický priemer a rozdiel medzi priemermi jednotlivých kategórií. Napriek ich jednoduchému mechanizmu sme dostali vďaka tomuto spôsobu zaujímavé výsledky. Ako posledný krok sme zvolili percentuálne vyjadrenie pomeru kvalita – cena. Interpretácia výsledkov je nasledovná:[3]

Toaletný papier

Koeficient korelácie v prípade toaletného papieru sa nachádza blízko nuly a je záporný, čo znamená, že závislosť medzi cenou a kvalitou produktu je veľmi slabá a je medzi nimi nepriamy lineárny vzťah. Zo skupiny produktov, ktoré hodnotili respondenti dostal produkt „toaletný papier“ najslabšie priemerné hodnotenie vo význame kvality. Taktiež to bolo aj pri cene, kedy priemerné hodnotenie hovorilo, že respondenti prikladali cene tohto výrobku stredný význam. Vyvrátila sa nám hypotéza, ktorú sme si stanovili pred dotazníkovým šetrením, kedy sme predpokladali, že spotrebitelia budú preferovať cenu pred kvalitou.

Káva

Koeficient korelácie bol najsilnejší spomedzi produktov, a to na úrovni 0,187. Táto hodnota vraví, že medzi cenou a kvalitou je priamy lineárny vzťah a veličiny sú spomedzi skupiny produktov najviac späté. Káva dosiahla najväčší rozdiel priemerných hodnotení, celkovo 0,757 bodu. Značí to, že pri tomto produkte preferujú spotrebitelia najmä kvalitu, teda pôžitok z nej. Stanovený predpoklad sme potvrdili.

---

[2] PACÁKOVÁ, V., et al. *Štatistika pre ekonómov*. 1st ed. Bratislava: IURA Edition, 2003. 358 p. Edícia Ekonómia. ISBN 8089047742.

[3] MOŠAŤ, M. *Rôzne aspekty vzťahu cena - kvalita: Seminárna práca z predmetu Mikroekonómia*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, jún 2011.

Mobilný telefón

Pri mobilnom telefóne je koeficient korelácie kladný, čo znamená, že medzi kvalitou a cenou je priamy lineárny vzťah. Je však na úrovni 0,139 , preto o ňom môžeme povedať, že závislosť je medzi kategóriami je pomerne slabá. Pre respondentov zohrávala úroveň kvality produktu , ale aj jeho cena značný význam. Rozdiel priemerných hodnotení je najmenší, len 0,34 bodu. Naznačuje to, že spotrebiteľ očakáva za vynaložené peniaze náležitú úroveň kvality. Predpoklad sa nám potvrdil.

NÁVRHY NA ĎALŠIU ANALÝZU A ZLEPŠENIE

Ukončenie výskumu a jeho vyhodnotenie prinieslo nielen určitú predstavu o diskutovanom vzťahu, potvrdenie, resp. vyvrátenie hypotéz, ale aj priestor na jeho zlepšovanie. Odhalili sme rezervy, ktoré môžu priniesť kvalitatívny posun v ďalšom zisťovaní. Oblasti návrhov na zlepšovanie a ďalšiu analýzu sme rozdelili do niekoľkých bodov, ktoré bližšie popíšeme.

1.) Veľkosť štatistického súboru

V ukončenom výskume sme zozbierali kompletné údaje od 95 spotrebiteľov, zákazníkov. Tento počet sme považovali predom za dostačujúci. Veľkosť základného súboru môže ovplyvniť výsledky korelácie. Od väčšej vzorky očakávame jednoznačnejšie výsledky. V pokračujúcom výskume by sme chceli preto zozbierať výsledky od približne päť krát väčšej skupiny respondentov, rozšíriť tak základný súbor na približne 450 – 500 jednotlivcov.

2.) Podrobnejšie škálovanie, detailnejšia stupnica

V doterajšom výskume sme použili päťbodovú hodnotiacu stupnicu so zámerom, čo najviac sa priblížiť respondentom. Považovali sme ju za prehľadnú a jednoduchú. Zistili sme však, že podrobnejšie škálovanie by mohlo priniesť kvalitatívne iné výsledky, predovšetkým by sme očakávali, že získame značnejšie rozdiely pri jednotlivých druhoch produktov. Navrhujeme 7, 9, resp. max 10 bodovú stupnicu. Detailnejšie škálovanie prinesie aj detailnejší opis dôležitosti významu ceny a kvality pri výrobkoch a službách.

3.) Vybočujúce merania (tzv. Outliers)

„Vybočujúce merania sú atypické, málo sa vyskytujúce merania. Poväčšine veríme tomu, že vybočujúce merania reprezentujú náhodnú chybu, ktorú máme pod kontrolou. Žiaľ, neexistuje široko akceptovateľná metóda automatického odstránenia vybočujúcich hodnôt. A nemusia mať len za následok nárast korelačného koeficienta, ale aj pokles pod úroveň "akceptovateľnej" korelácie. Niektorí výskumníci vylučujú body, ktoré sú mimo intervalu ± 2x smerodajná odchýlka od priemeru. Pre niektoré oblasti výskumu je takéto čistenie dát nevyhnutné. Vybočujúci bod nemusí znamenať len chybne prevedené meranie. Niekedy práve vybočujúce merania nás upozorňujú na výskyt fenoménu kvalitatívne odlišného od typickej schémy pozorovanej vo výbere.“[4]

4.) Obmedziť výskum len na bipolárne odpovede

Tento variant by bol založený na tom, že by respondenti mohli vypovedať či pri výrobku uprednostňujú kvalitu, alebo nie. Tú istú možnosť by mali aj v otázke ceny. Jedná sa teda o formu zjednodušenia hodnotiacej stupnice. Otázne je, ako by sme interpretovali tieto výsledky v podrobnejších veličinách.

---

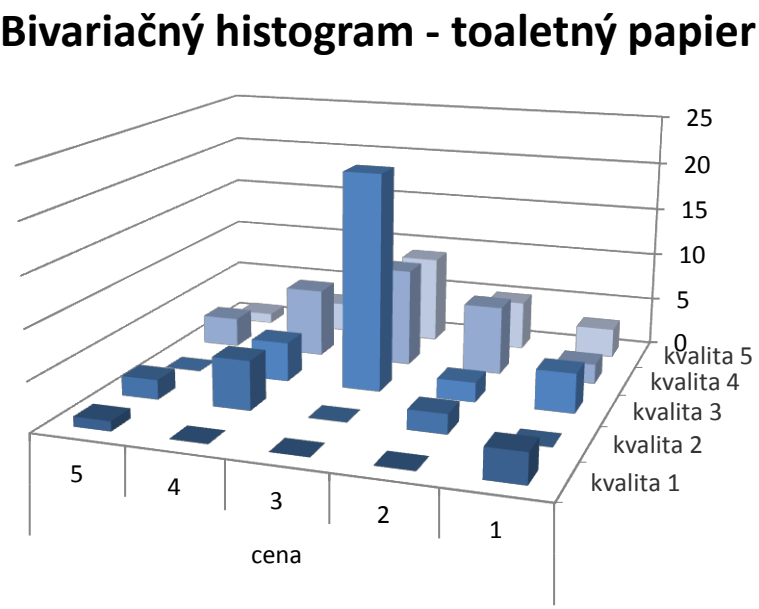
[4] LITAVCOVÁ, E. Prešovská univerzita - Aplikovaná štatistika - Korelácie. http://www.fhpv.unipo.sk/cvt/statistika/stbasic2.htm (accessed Oct 15, 2011).

5.) Skúmanie problematiky na iných druhoch produktov

Celý prieskum bol založený na tom , že zákazníci hodnotili kategórie cena a kvalita pri troch produktoch, ktoré sa svojím charakterom značne od seba líšili. Navrhovali by sme doplnenie skupiny produktov i niektoré ďalšie. Produkty sa od seba líšia dobou spotreby, frekvenciou používania, charakterom zloženia a druhom použitia. Jednou zo zaujímavých možností je aj zavedenie služby, ako produktu, v ktorej budú zákazníci hodnotiť pomer kvality a ceny, ktorú dostávajú, resp. platia. Rozšírili by sme tak pole skúmania o očakávané rozdiely vo výsledkoch, ktoré by odrážali charakter produktu.

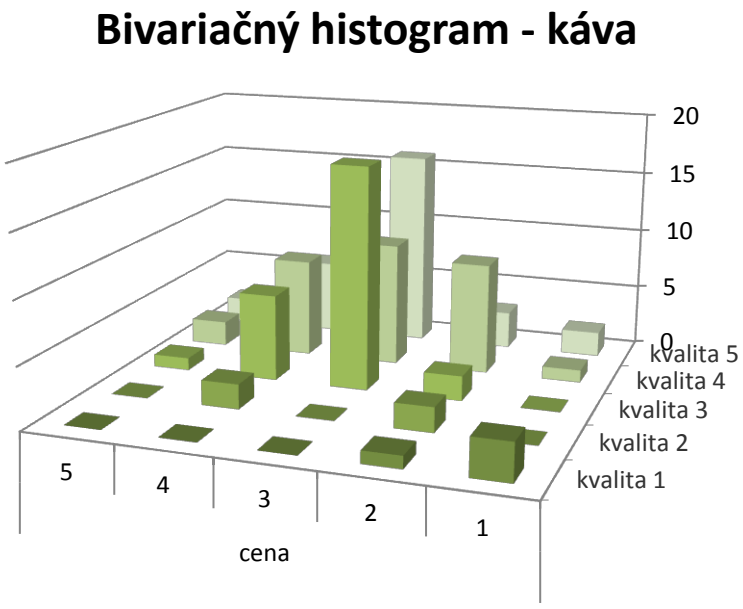
6.) Metóda grafického zobrazenia

Grafická interpretácia výsledkov prieskumu má mnohokrát väčšiu vypovedaciu schopnosť ako samotné číselné koeficienty. Vo vykonanom prieskume sme interpretovali výsledky grafmi (histogram), ktorých nevýhodou bolo, že zobrazovali početnosti získaných známok v izolovaných hľadiskách (Pre názorný príklad pozri prílohu). V grafe by sme potrebovali zobraziť obe početnosti rôznych kombinácií významnosti kvality a ceny. Za jedno z možných východísk považujeme použitie bivariačného histogramu. Získali by sme tak nasledovné výsledky.

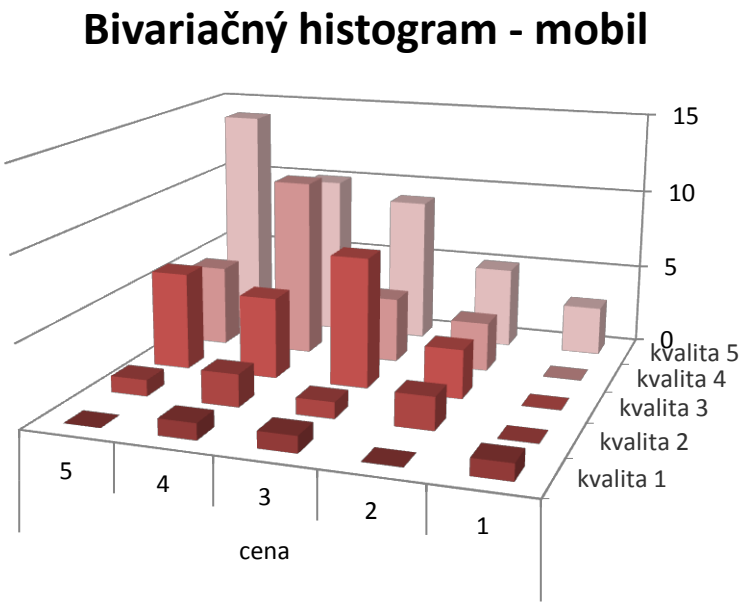


Obr. č.1.:Bivariačný histogram pre toaletný papier (Vlastná tvorba)

Z obrázkov č.1., č.2. a č.3. je oveľa jasnejšie vidieť relácie a vzťahy oboch diskutovaných veličín. Pozícia stĺpcov na základnej podstave predstavuje kombináciu preferencií v oblasti kvality výrobkov a ich ceny. Výška stĺpcov predstavuje množstvo respondentov, ktorý sa za danú kombináciu vyslovili. Istá možnosť sa nám otvára, ak by sme na podstave definovali oblasti prislúchajúce charakteru zákazníkom. Kombinácia cena kvalita so známkou 1 a 1 by patrila zákazníkovi, pre ktorého je nakupovaný tovar, resp. služba indiferentná. Naproti tomu pozícia 5 a 5 by bola oblasť, ktorú by reprezentoval zákazník, pre ktorého zohráva kvalita a cena výroku vysoký význam.



Obr. č.2.:Bivariačný histogram pre kávu (Vlastná tvorba)



Obr. č.3.:Bivariačný histogram pre mobilný telefón (Vlastná tvorba)

ZÁVER

Záverom by sme chceli dodať, že uvedené metódy a zlepšenia by sme chceli použiť v pokračujúcom výskume, resp. v jeho zopakovaní. Neuviedli sme všetky metódy, ktoré by sa dali použiť, venovali sme sa len tým najvýznamnejším, z pohľadu autora. Naďalej však budeme hľadať nové prístupy k vyhodnocovaniu tohto komplikovaného problému. Ťažisko spočívajúce na používaní štatistických nástrojov, by sme chceli využiť aj v skúmaní vzťahu ceny (resp. nákladov) a kvality zo strany výrobcov (producentov).

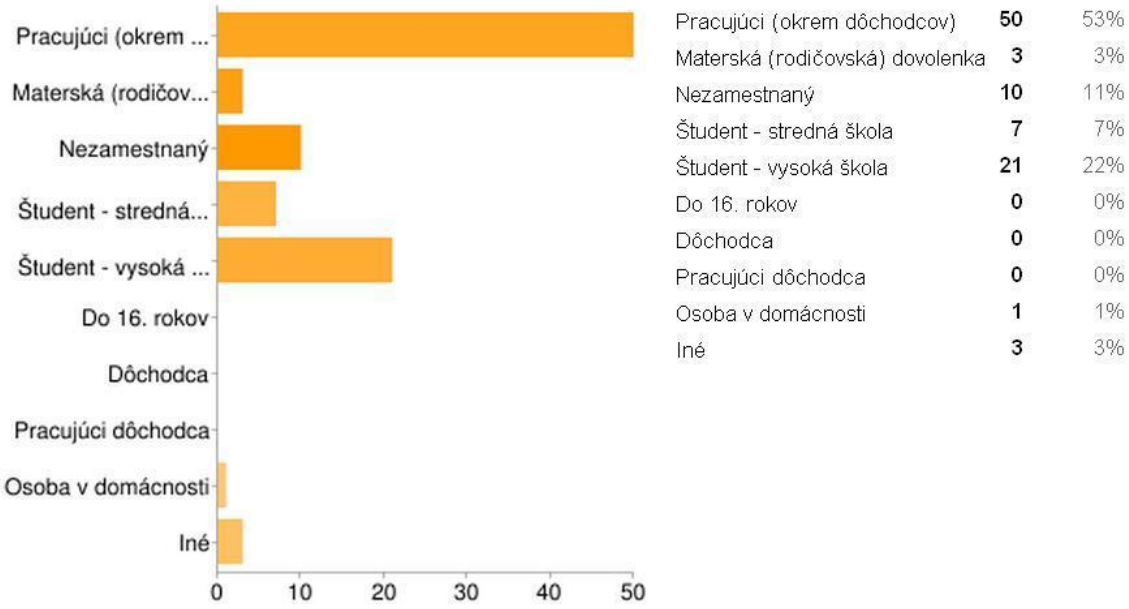
PREHĽAD LITERATÚRY

1. LITAVCOVÁ, E. Prešovská univerzita - Aplikovaná štatistika - Korelácie. http://www.fhpv.unipo.sk/cvt/statistika/stbasic2.htm (accessed Oct 15, 2011).
2. MOŠAŤ, M. *Rôzne aspekty vzťahu cena - kvalita: Seminárna práca z predmetu Mikroekonómia*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, jún 2011.
3. PACÁKOVÁ, V., et al. *Štatistika pre ekonómov*. 1st ed. Bratislava: IURA Edition, 2003. 358 p. Edícia Ekonómia. ISBN 8089047742.

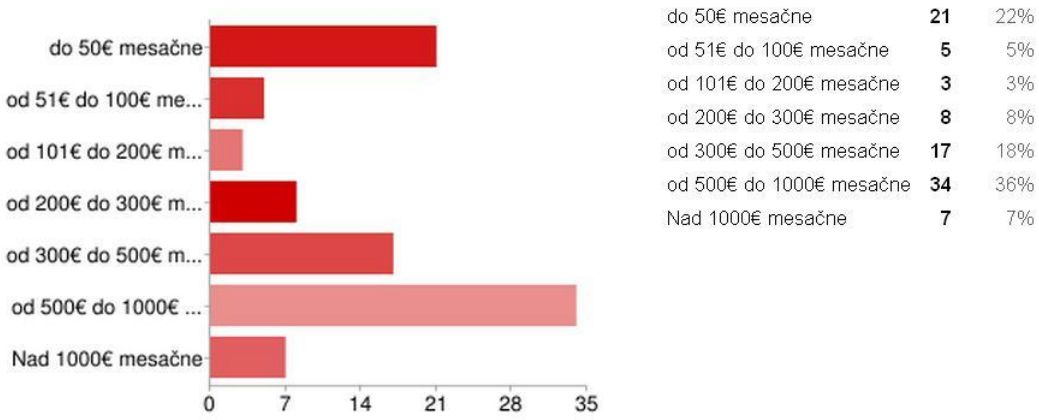
ADRESA A KONTAKTNÉ ÚDAJE AUTORA

Ing. Miroslav Mošať
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava 5
Tel.: +421903224886
E-mail: mosat.m@gmail.com

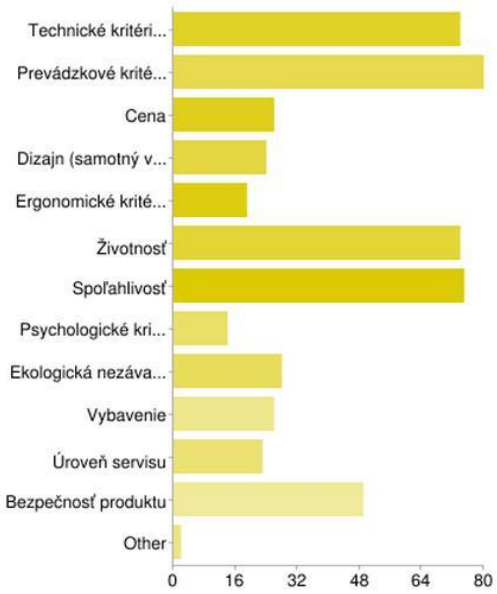
PRÍLOHY



Príloha č.1.: Charakteristika respondentov – ekonomická aktivita

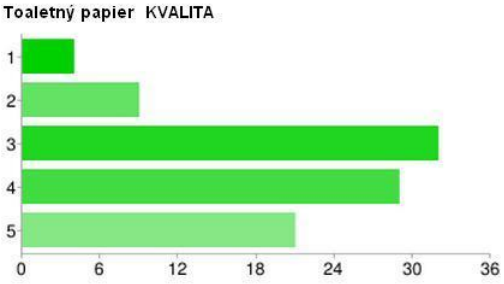


Príloha č.2.: Príjem respondentov a jeho grafické zobrazenie

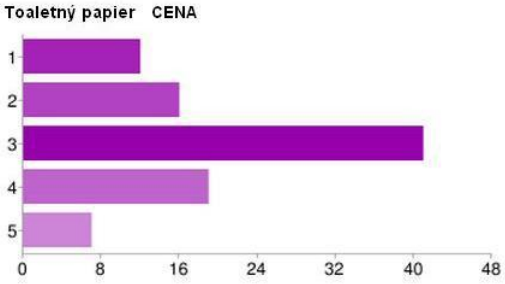


Technické kritériá (pevnosť, presnosť, výkon...)	74	78%
Prevádzkové kritériá (funkčnosť, trvanlivosť, ľahká údržba, spotreba)	80	84%
Cena	26	27%
Dizajn (samotný výrobok, ale aj balenie, farba a tvar produktu...)	24	25%
Ergonomické kritériá (napr. anatomicky tvarované sedadlá)	19	20%
Životnosť	74	78%
Spoľahlivosť	75	79%
Psychologické kritériá (značka, imidž)	14	15%
Ekologická nezávadnosť	28	29%
Vybavenie	26	27%
Úroveň servisu	23	24%
Bezpečnosť produktu	49	52%
Other	2	2%

Príloha č.3.: Kritériá kvality podľa respondentov

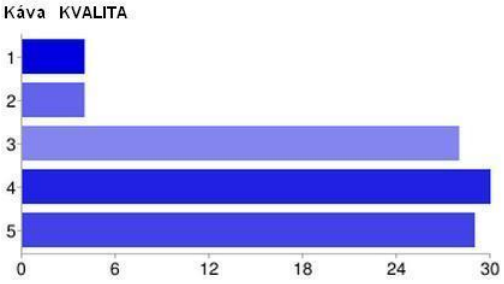


1	4	4%
2	9	9%
3	32	34%
4	29	31%
5	21	22%

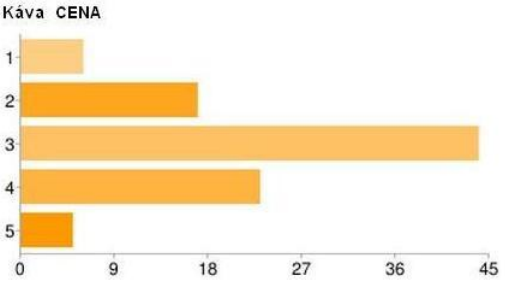


1	12	13%
2	16	17%
3	41	43%
4	19	20%
5	7	7%

Príloha č.4.: Histogram podľa kvality a ceny, ktorú uviedli respondenti podľa dôležitosti pri toaletnom papieri

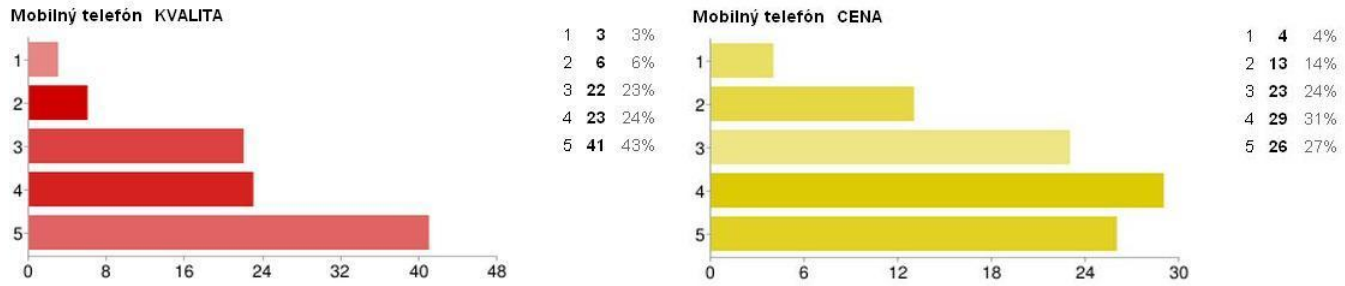


1	4	4%
2	4	4%
3	28	29%
4	30	32%
5	29	31%



1	6	6%
2	17	18%
3	44	46%
4	23	24%
5	5	5%

Príloha č.5.: Histogram podľa kvality a ceny, ktorú uviedli respondenti podľa dôležitosti pri káve



Príloha č.6.: Histogram podľa kvality a ceny, ktorú uviedli respondenti podľa dôležitosti pri mobilnom telefóne

ANALÝZA ÚROVNE GLOBALIZÁCIE NA SLOVENSKU NA ZÁKLADE KOMPARÁCIE VYBRANÝCH INDEXOV

THE ANALYSIS OF THE LEVEL OF GLOBALIZATION IN SLOVAKIA BASED ON COMPARISON OF SELECTED INDEXES

Soňa Nemečková [1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
globalization, measuring globalization , globalization index Ernst & Young, globalization index ATK / FP, KOF index of globalization,

JEL Klasifikácia
F 01

ABSTRAKT

The paper briefly explains the concept of globalization and there are compared opinions of experts on its definition. The main objective of this paper is the comparison of the level of globalization in Slovakia through three different indexes of globalization. We have chosen index of globalization KOF, ATK / FP and Ernst & Young. In each case we compared top ten globalized countries, Slovakia, other V4 countries and USA.

ÚVOD

Pojem globalizácia sa čoraz častejšie skloňuje v odborných a politických kruhoch ako aj medzi laickou verejnosťou. Prístup k jeho vymedzeniu však nie je jednotný. Rovnaké nezhody panujú aj pri hodnotení dôsledkov globalizácie na jednotlivcov, národy či svet ako celok. Napriek týmto sporom sa však nemôžeme ubrániť faktu, že sa nás týka. Na to aby sme si urobili objektívnejšiu predstavu o tom ako veľmi je naša krajina globalizovaná môžeme využiť rôzne merania a indexy globalizácie. Napriek tomu, že ich výsledky sa tiež môžu líšiť, dodávajú do holých tvrdení o úrovni globalizácie viac exaktný charakter, ktorý je založený na konkrétnych meraniach.

GLOBALIZÁCIA

S pojmom globalizácia sa spája množstvo definícií. Môžeme sa na ňu pozerať ako na systém, proces či ideológiu. Závisí to od uhla pohľadu, na čo sa pri jej vymedzení sústredíme. Porovnáme viaceré definície, opisy či tvrdenia o globalizácii od rôznych politicky a ekonomicky významných osobností ako aj ostatných odborníkov.

Významný politický predstavitelia sa už v roku 1998 v Ženeve, pri príležitosti 15teho výročia GATT-WTO, vyjadrili na tému globalizácie nasledovne: Bill Clinton vyhlásil „globalizácia nie je politická voľba, je to fakt“ a Tony Blair dodal „globalizácia je nezvratná a nedá sa jej ubrániť“[2]. Hans Vontobel poukazuje na to, že „globalizácia ako svet obopínajúca

---

[1] Ing. Soňa Nemečková, sona.nemeckova@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM, Katedra podnikovohospodárska

[2] GÉLINAS, J. 2003. *Juggernaut politics: understanding predatory globalization*. London : Zed Books Ltd, 2003, s. 56. ISBN 1842771698 .

aktivita nie je novým javom, ale nikdy predtým sa nespájala s toľkými očakávaniami“[3]. Ďalej konštatuje, že viaceré tieto očakávania, spojené s globalizáciou ako slobodným trhovým hospodárstvom, sa však nenaplnili. Podľa svetovej organizácie OECD sa termín globalizácia všeobecne používa na popísanie rastúcej internacionalizácie trhov s tovarom a službami, výrobných prostriedkov, finančných systémov, súťaží, korporácií, technológií a priemyslu. Okrem iného vedie k väčšej mobilite kapitálu, rýchlejšiemu šíreniu technologických inovácií ale aj k rastúcej vzájomnej závislosti a jednotnosti národných trhov[4].

Lesňáková uvádza porovnanie definícií globalizácie od ďalších významných osobností:[5]

- Antony Giddens (britský sociológ) – „Narastajúca vzájomná závislosť medzi jednotlivcami, národmi a regiónmi. Neznamená len ekonomickú interdependenciu, ale zahŕňa aj zrýchlenú a univerzálnu komunikáciu a týka sa tiež politických a kultúrnych dimenzií.“
- Ruud Lubbers (holandský akademik a politik) - „Geografické vzdialenosti sa stávajú vďaka globalizácii menej dôležitými. Niektorí kritici globalizácie ju vnímajú ako systém potenciálne nepriateľský, ovládaný nadnárodnými spoločnosťami, či už bankovými alebo obchodnými.“
- Martin Wolf (ekonomický komentátor Financial Times) **-**„Názov pre proces integrácie naprieč hranicami liberalizujúcich sa trhových ekonomík v čase rýchlo klesajúcich nákladov dopravy a komunikácie.“
- Johan Norberg (švédsky ekonóm) **-** „proces, v ktorom ľudia, informácie, obchod, investície, demokracia a trhová ekonomika stále častejšie prekračujú hranice medzi jednotlivými štátmi. Vďaka tejto medzinárodnej tendencii nás hranice zakreslené na mape obmedzujú stále menej.“

Globalizácia svetovej ekonomiky v súčasnosti tak prináša rapídnu zmenu podmienok podnikania. Za kľúčové zmeny pre všetky odvetvia možno považovať:[6]

- Odbúravanie prekážok medzinárodného obchodu, liberalizáciu obchodu, činnosť Svetovej organizácie obchodu;
- Internacionalizácia výroby, rast priamych zahraničných investícií;
- Globálna koncentrácia kapitálu, rast fúzií a akvizícií, vznik finančných aglomerátov;

Dôsledky globalizácie na svetovú ekonomiku a jej novú charakteristiku je možné vymedziť aj prostredníctvom jej čŕt, ktorými sú:[7]

- vytvorenie silných regionálnych zoskupení,
- rast ekonomickej sily transnacionálnych korporácií,
- vznik ekonomík s modernými komunikačnými sieťami,
- všestranné využívanie ľudskej tvorivosti,
- priamoúmerná závislosť medzi schopnosťou transformovať informácie na poznatky a konkurencieschopnosťou ekonomiky.

---

[3] VONTOBEL, H. 2005. *Človek ako meradlo hodnôt.* Bratislava : Sprint – Vfra, 2005, s. 103. ISBN 80-89085-45-8.

[4] http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121§ [cit 2011.10.10]

[5] LESŇÁKOVÁ, D. 2010. *Ekonomické aspekty a miera globalizácie.* In Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky ´10. 2010, s.305-306. [elektronický zdroj]. ISSN 1336-5878.

[6] SEIDLOVÁ, E. 2010. *Globalizácia – otázka politickej voľby, alebo fenomén 21. storočia?* In Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky ´10. 2010, s.485. [elektronický zdroj]. ISSN 1336-5878.

[7] HONTYOVÁ, K., LISÝ, J., MAJDÚCHOVÁ, H. 2009. *Základy ekonómie a ekonomiky.* Bratislava: EKONÓM, 2009, s.190. ISBN 978-80-225-2694-4.

Globalizácia by mala svetovému hospodárstvu umožňovať väčšiu dynamiku rastu. Úroveň a rast produktivity závisí na špecializácií a špecializácia zase na veľkosti trhu. Rozšírený medzinárodný trh prináša väčšiu inováciu a globálne zvýšenie úrovne produktivity a miery rastu. Za hnacie sily ekonomickej globalizácie môžeme považovať tieto faktory:[8]

- Liberalizácia a otvorený trh
- Neustály (nekončiaci) technický a technologický pokrok

Uvedené definície sa navzájom líšia no na druhej strane majú aj veľa spoločného, respektíve sa dopĺňajú. Napriek tomu, že existuje ešte mnoho ďalších vymedzení globalizácie, na pochopenie základnej podstaty by nám mali stačiť aj tieto. Globalizáciu môžeme vnímať ako postupnú transformáciu celosvetovej spoločnosti s narastajúcou vzájomnou závislosťou jednotlivcov, národov a regiónov nielen v ekonomickej oblasti, ale aj politickej, technologickej, ekologickej, kultúrnej a sociálnej sfére, pričom stále väčší význam zohrávajú nadnárodné spoločnosti. Rýchlosť a kvalita tejto transformácie je podmienená predovšetkým rozvojom informačno-komunikačných technológií ale aj rozvojom dopravy a liberalizáciou trhových ekonomík, vďaka ktorým sa geografické vzdialenosti či hranice medzi štátmi stávajú menej dôležité, čo umožňuje zjednodušenie a nárast mobility obyvateľstva, kapitálu a šírenia technologických inovácií.

KOMPARÁCIA INDEXOV GLOBALIZÁCIE KOF, ATK / FP A ERNST & YOUNG

Úroveň globalizácie sa dá merať rôznym spôsobom. Švajčiarsky inštitút ETH využíva index globalizácie KOF (GI). Medzi sledované zložky celkovej globalizácie patrí ekonomická (EI), sociálna (SI) a politická (PI) dimenzia. Na ich meranie používa príslušné subindexy s čiastkovými indexmi. Najnovšie merania boli aktualizované a zverejnené 3.4.2011 pričom sú založené na údajoch z roku 2008 pre 208 krajín. Hodnoty jednotlivých indexov pre prvých 10 najviac globalizovaných štátov sú uvedené v tabuľke č.1 doplnenej o krajiny V4 a USA s dôrazom na postavenie Slovenska.

Tabuľka č.1 Index globalizácie KOF a jeho subindexy pre top 10 globalizovaných krajín, ostatné krajiny V4 a USA za rok 2008 [9]

	Krajina	GI		Krajina	EI		Krajina	SI		Krajina	PI
1	Belgicko	92.60	1	Singapur	96.80	1	Švajčiarsko	92.36	1	Francúzsko	98.43
2	Rakúsko	91.67	2	Luxembursko	93.11	2	Rakúsko	91.74	2	Taliansko	98.37
3	Holandsko	91.17	3	Írsko	92.93	3	Belgicko	90.43	3	Belgicko	98.13
4	Švédsko	89.26	4	Malta	91.98	4	Kanada	89.46	4	Rakúsko	97.37
5	Švajčiarsko	88.98	5	Belgicko	90.95	5	Holandsko	88.91	5	Španielsko	96.62
6	Dánsko	88.96	6	Holandsko	90.72	6	Dánsko	87.72	6	Švédsko	96.30
7	Francúzsko	87.65	7	Maďarsko	89.82	7	Spoj. kráľovstvo	87.16	7	Holandsko	95.11
8	Maďarsko	87.62	8	Estónsko	89.20	8	Francúzsko	86.30	8	Portugalsko	95.08
9	Portugalsko	87.28	9	Bahrain	88.49	9	Švédsko	85.80	9	Poľsko	94.90
10	Írsko	86.45	10	Švédsko	87.90	**10**	**Slovensko**	**85.41**	10	Kanada	94.64
12	Česko	86.33	14	Česko	86.56	15	Česko	83.94	15	USA	93.60
15	**Slovensko**	**85.30**	**19**	**Slovensko**	**84.77**	18	Maďarsko	81.94	21	Maďarsko	92.87
27	USA	79.84	49	Poľsko	72.34	25	USA	78.36	31	Česko	89.54
28	Poľsko	79.67	50	USA	71.64	29	Poľsko	76.37	**46**	**Slovensko**	**85.89**

[8] SEIDLOVÁ, E. 2010. *Globalizácia – otázka politickej voľby, alebo fenomén 21. storočia?* In Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky ´10. 2010, s. 486. [elektronický zdroj]. ISSN 1336-5878.

[9] Vlastné spracovanie na základe údajov dostupných na: http://globalization.kof.ethz.ch/

Z tabuľky č.1 vidno, že Slovensko patrí medzi prvých 15 najviac globalizovaných krajín poľa indexu KOF. V rámci krajín V4 je síce až na treťom mieste, no v porovnaní so svetovou veľmocou USA je výrazne pred ňou. V rámci sociálnej globalizácie patrí Slovensko do top 10 a zároveň je to jediná oblasť kde je v tabuľke pred všetkými ostatnými krajinami V4 a aj USA. V politickej globalizácii je SR až na 46. mieste napriek tomu, že hodnotu PI má zo všetkých sledovaných indexov najväčšiu. Vysvetlením tohto javu je, že zo všetkých dimenzií globalizácie je práve politická najviac rozvinutou vo všeobecnosti. Ak by sme abstrahovali od ekonomickej úrovne globalizácie v Singapure, tak hodnoty všetkých ostatných subindexov pre top 10 krajín by sa zaradili až za prvú desiatku najviac politicky globalizovaných štátov. Ak sa ešte bližšie pozrieme na číselné údaje pre jednotlivé subindexy, môžeme pozorovať, že Slovensko patrí medzi najrovnomernejšie sa globalizujúce krajiny vo všetkých sledovaných dimenziách. Najväčší rozptyl je medzi EI a PI a to len s hodnotou 1,12.

Podrobnejšiu analýzu subindexov globalizácie KOF 2011 ponúka tabuľka č.2. Ku skúmanému roku 2008 sme pridali aj rok 1993, ktorý považujeme pre Slovensko za východiskový s ohľadom na rozpad Československa. Jednotlivé čiastkové indexy sú zostrojené na základe ďalších podrobnejších ukazovateľov so stanovenými váhami. V rámci aktuálnych tokov majú najväčší význam portfóliové investície, ďalej príjmy vyplatené zahraničným pracovníkom, priame zahraničné investície a obchod. Uvedené ukazovatele sa sledujú v % HDP. Obmedzenia sú sledované prostredníctvom reštrikčných opatrení na pohyb tovarov a kapitálu ako napr. skrytými dovoznými bariérami, colnou sadzbou a i. V rámci osobného kontaktu patria medzi najvýznamnejšie údaje o telefónnej prevádzke, medzinárodnom turizme, medzinárodných listoch a o počte cudzincov žijúcich v krajine. Pri informačných tokoch zohráva najväčšiu úlohu počet užívateľov internetu a televízie. Údaje o kultúrnom zbližovaní sú založené hlavne na počte reštaurácií McDonald's a obchodov IKEA na obyvateľa. Úroveň politickej globalizácie je posudzovaná podľa členstva v medzinárodných organizáciách, počtu zahraničných zastupiteľských úradov v krajine, medzinárodných zmlúv a účasti na misiách Bezpečnostnej rady OSN.

Tabuľka č.2 Subindexy a čiastkové indexy globalizácie KOF pre SR za rok 1993 a 2008 [10]

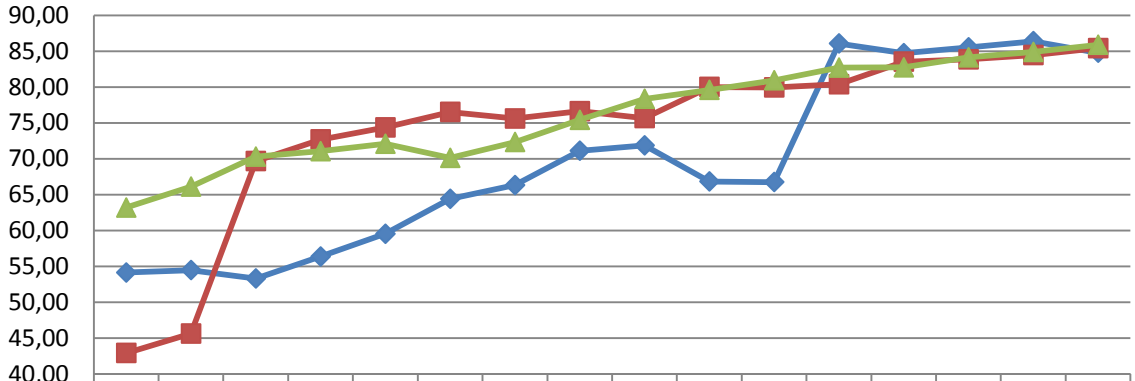
Dimenzia globalizácie	Váhy	Index globalizácie	
		1993	2008
Celková globalizácia		**52,21**	**85,30**
Ekonomická globalizácia	**36**	**54,13**	**84,77**
Aktuálne toky	50	41,63	81,40
Obmedzenia	50	66,62	88,14
Sociálna globalizácia	**38**	**42,92**	**85,41**
Údaje o osobnom kontakte	33	38,05	71,98
Údaje o informačných tokoch	36	74,31	97,80
Údaje o kultúrnom zbližovaní	31	12,08	85,62
Politická globalizácia	**26**	**63,18**	**85,89**

V nadväznosti na tvrdenie o vyrovnanosti jednotlivých dimenzií v roku 2008 môžeme pozorovať, že hodnoty jednotlivých čiastkových indexov ani pre jeden zo sledovaných rokov, ktoré sú vyčíslené v tabuľke č.2, už nevykazujú takú rovnomernosť. Z uvedenej tabuľky je zrejmé, že po rozdelení Československa sme začínali s výrazne nižšími hodnotami všetkých subindexov, predovšetkým v sociálnej oblasti.

[10] Vlastné spracovanie na základe údajov dostupných na: http://globalization.kof.ethz.ch

Podrobnejší vývoj jednotlivých subindexov globalizácie KOF od čias rozpadu Československa po rok 2008 zobrazuje pre SR graf č.1. Grafické znázornenie pomáha okamžite odhaliť skoky vo vývoji ako aj jasne ukazuje trend vývoja jednotlivých dimenzií. Pre spresnenie je doplnený o konkrétne hodnoty sledovaných subindexov v jednotlivých rokoch.

Graf č.1 Vývoj jednotlivých subindexov globalizácie KOF pre SR za obdobie 1993 až 2008 [11]



	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08
EI	54,1	54,4	53,3	56,3	59,5	64,4	66,3	71,1	71,8	66,8	66,7	86,0	84,7	85,5	86,3	84,7
SI	42,9	45,6	69,6	72,6	74,3	76,5	75,6	76,6	75,6	80,0	79,9	80,3	83,5	83,8	84,4	85,4
PI	63,1	66,1	70,2	71,0	72,0	70,1	72,3	75,4	78,3	79,6	80,9	82,7	82,7	84,1	84,8	85,8

Za sledovaných 16 rokov sa stalo Slovensko silne globalizovanou krajinou. V rámci svojej globalizácie zaznamenalo určité skoky vo vývoji. Najväčší skos nastal medzi rokmi 1994 a 1995 v úrovni sociálnej globalizácie, ktorá stúpla až o hodnotu 24,05. Naopak najväčší pokles bol z roku 2001 na 2002, kedy ekonomická globalizácia klesla o hodnotu 5,05. Z roku 2003 na 2004 však úroveň tejto dimenzie stúpla o 6,58, čím vyrovnala predchádzajúci pokles a zároveň nabrala opäť rastúci trend. Ak sa pozrieme na všetky krivky, môžeme pozorovať, že každá začína na výrazne odlišnej úrovni, no napriek tomu, na konci sledovaného obdobia oscilujú okolo jedného bodu.

Index globalizácie ATK[12] / FP[13] 2007 je založený na údajoch z roku 2005 a bol vytvorený pre 72 krajín. Jeho jednotlivé subindexy sú podobné ako pri indexe KOF. Ekonomická dimenzia v tomto prípade však nezahŕňa rôzne obmedzenia. Politická dimenzia je porovnateľná. Zo sociálnej oblasti boli zvlášť vyčlenené informačné toky a zaradené ako samostatná dimenzia pod názvom technologická prepojenosť. Pozornosť je tu upriamená výhradne na internet. Index globalizácie ATK / FP a jeho subindexy zobrazuje tabuľka č.3. Slovensko sa umiestnilo celkovo až na 32. mieste. Najvyššie umiestnenie sme získali v rámci ekonomickej integrácie naopak najnižšiu priečku sme obsadili pri osobnom kontakte. Je to jediné poradie v ktorom nás predbehlo Poľsko. Maďarsko je vo všetkých sledovaných dimenziách pred SR. Subindexy globalizácie ATK / FP sú podrobnejšie rozobrané prostredníctvom ich čiastkových indexov v tabuľke č.4. V rámci politického zapojenia sa stretávame s dvoma extrémami, Slovensko obsadilo prvú priečku v rámci medzinárodných zmlúv a naopak 65. miesto za vládne transfery. V top 10 sme sa umiestnili ešte na 6. Mieste za medzinárodný obchod.

[11] Vlastné spracovanie na základe údajov dostupných na: http://globalization.kof.ethz.ch/

[12] A.T. Kearney je globálna manažérska poradenská firma, ktorá ponúka strategický pohľad, riešenia na mieru a spoluprácu, aby pomohla zákazníkom dosahovať udržateľné výsledky.

[13] Foreign Policy je registrovaná ochranná známka vo vlastníctve nadácie Carnegie pre medzinárodný mier.

Tabuľka č.3 Index globalizácie ATK/FP a jeho subindexy pre top 10 globalizovaných krajín, ostatné krajiny V4 a USA za rok 2005 [14]

Celková globalizácia		Ekonomická integrácia		Osobný kontakt		Politické zapojenie		Technologická prepojenosť	
1	Singapur	1	Hong Kong	1	Hong Kong	1	Jordánsko	1	USA
2	Hong Kong	2	Singapur	2	Švajčiarsko	2	Ghana	2	Kanada
3	Holandsko	3	Estónsko	3	Singapur	3	Francúzsko	3	Austrália
4	Švajčiarsko	4	Holandsko	4	Írsko	4	Rakúsko	4	Nový Zéland
5	Írsko	5	Dánsko	5	Jordánsko	5	Írsko	5	Dánsko
6	Dánsko	6	Írsko	6	Česko	6	Británia	6	Holandsko
7	USA	7	Belgicko	7	Belgicko	7	Dánsko	7	Švajčiarsko
8	Kanada	8	Panama	8	Rakúsko	8	Holandsko	8	Švédsko
9	Jordánsko	9	Malajzia	9	Chorvátsko	9	Portugalsko	9	Británia
10	Estónsko	10	Jordánsko	10	Estónsko	10	Švédsko	10	Fínsko
19	Česko	12	Česko	26	Maďarsko	14	Maďarsko	28	Maďarsko
24	Maďarsko	14	Maďarsko	40	USA	**24**	**Slovensko**	29	Česko
32	**Slovensko**	**16**	**Slovensko**	41	Poľsko	30	Poľsko	**32**	**Slovensko**
41	Poľsko	44	Poľsko	**54**	**Slovensko**	32	Česko	36	Poľsko
		71	USA			51	USA		

Tabuľka č.4 Subindexy a čiastkové indexy globalizácie ATK / FP pre SR za rok 2005 [15]

Dimenzia globalizácie	Úroveň globalizácie
Celková globalizácia	**32**
Ekonomická integrácia	**16**
Obchod	6
Priame zahraničné investície	31
Osobný kontakt	**54**
Telefón	37
Cestovanie	41
Osobné transfery	52
Politická globalizácia	**24**
Medzinárodné organizácie	13
Bezpečnostná rada OSN	30
Medzinárodné zmluvy	1
Vládne transfery	65
Technologická prepojenosť	**32**
Užívatelia internetu	26
Internetové hosty	31
Zapezpečené servery	37

[14] Vlastné spracovanie na základe údajov dostupných na: http://www.atkearney.com/images/global/pdf/GIndex_2007.pdf
[15] Vlastné spracovanie na základe údajov dostupných na: http://www.atkearney.com/images/global/pdf/GIndex_2007.pdf

Globalizačný index zostavený Ernst & Young[16] meria a sleduje výkon 60 najväčších svetových ekonomík. Ukazovatele patria do piatich veľkých kategórií, pomocou ktorých je meraná relatívna úroveň globalizácie:

- otvorenosť obchodu,
- pohyb kapitálu,
- výmena technológií a nápadov,
- kultúrna integrácia,
- pohyb pracovnej sily.

Týmto faktorom boli podľa ich významu pridelené jednotlivé váhy na základe odborného posúdenia 520 opýtaných vedúcich manažérov firiem vykonávajúcich medzinárodný obchod. Čiastkovým ukazovateľom, v rámci každej kategórie, boli tiež pridelené príslušné čiastkové váhy. Vybrané ukazovatele zahŕňajú kvantitatívne a kvalitatívne údaje z rôznych dôveryhodných zdrojov. Výkon krajín je meraný v priebehu času, od roku 1995 až po rok 2014 (podľa jeho pravdepodobného výkonu) tak, aby mohol byť pozorovaný pokrok smerom k väčšej či menšej globalizácii. Za sledované roky sme si vybrali rok 1995, ktorý predstavuje východiskový rok merania globalizácie pre Ernst & Young a rok 2010 ako ostatný rok, ktorý je založený na výsledkoch reálnych meraní a ponúka konkrétne hodnoty.

Tabuľka č.5 Index globalizácie Ernst & Young a jeho subindexy pre top 10 globalizovaných krajín, ostatné krajiny V4 a USA za rok 2010[17]

	Krajina	Združený 2010	Združený 1995	Obchod 2010	Kaitál 2010	Technológia 2010	Kultúra 2010	Pracovná sila 2010
1	Hong Kong	7,48	5,45	9,78	7,91	5,87	9,25	4,57
2	Írsko	7,34	4,93	6,66	7,11	9,49	7,20	6,10
3	Singapur	6,78	5,91	9,55	6,16	5,58	8,11	4,37
4	Dánsko	5,93	4,20	5,17	6,05	8,92	4,74	4,41
5	Švajčiarsko	5,86	3,99	5,12	5,50	6,20	5,97	6,62
6	Belgicko	5,82	4,50	6,21	6,44	6,67	4,63	4,81
7	Švédsko	5,80	4,04	5,32	6,10	8,18	4,70	4,38
8	Holandsko	5,59	4,57	6,01	6,09	6,10	4,65	4,85
9	Maďarsko	5,35	4,39	6,06	5,22	5,87	4,92	4,48
10	Fínsko	5,29	3,85	4,93	5,60	7,35	4,31	3,98
11	**Slovakia**	**5,16**	**3,25**	**6,00**	**4,83**	**3,89**	**6,41**	**4,83**
20	Česko	4,67	3,47	5,74	4,90	4,52	4,01	3,95
25	Poľsko	4,48	3,01	4,68	4,97	3,86	4,39	4,44
28	USA	4,41	3,57	4,48	5,35	4,60	4,15	3,33

V dôsledku merania relatívnej hodnoty indexu sú to opäť menšie ekonomiky , ktoré majú tendenciu mať vysokú úroveň globalizácie, pretože sú závislé na medzinárodnej integrácii. Naopak väčšie ekonomiky sa môžu spoľahnúť na veľký domáci trh, a inklinujú k nižšej úrovni globalizácie, a to aj napriek tomu, že celkové množstvo, vymieňané na medzinárodnej úrovni, môže byť o veľa väčšie. Slovensko podľa indexu Ernst & Young skončilo tesne za top 10 globalizovanými krajinami. V porovnaní s krajinami V4 je len 2

[16] Ernst & Young je celosvetovou jednotkou v oblasti auditu a daňového, transakčného a podnikového poradenstva.

[17] Vlastné spracovanie na základe údajov: Ernst & Young. 2011.*Winning in a polycentric world: Globalization and the changing world of business*.

miesta za Maďarskom a výraznejšie vyššie pred Českom, Poľskom ako i USA. Podľa tohto indexu je najrozvinutejšou dimenziou kultúrna integrácia Slovenska a naopak najmenej rozvinutou je technológia.

ZÁVER

Súčasná vysoká úroveň jednotlivých indexov svedčí o tom, že Slovensko je silne globalizované a tak má opodstatnenie a význam sledovať zmeny, ktoré na Slovensku nastávajú práve pod vplyvom globalizácie. Ak by sme chceli urobiť komparáciu jednotlivých meraní, je vhodné aby údaje boli porovnateľné a teda pochádzali z toho istého roku a jednalo sa o rovnaké dimenzie. Sledované indexy sú založené na rozličných subindexoch s rôznymi váhami a tak budeme porovnávať predovšetkým celkové umiestnenie Slovenska podľa indexu KOF, pre ktorý máme k dispozícii najkomplexnejšie údaje, s ostatnými dvomi indexovými metódami.

Ak porovnáme index KOF s indexom ATK / FP budeme považovať rok 2005 za východiskový. Napriek podobnosti jednotlivých subindexov môžeme pozorovať výrazné disproporcie vo výsledkoch merania. Podľa indexu KOF sa Slovensko toho času umiestnilo na 16. mieste a podľa indexu ATK / FP až na 32. mieste. Táto úroveň zodpovedá približne umiestneniu v roku 1995 podľa ostatných dvoch indexov.

Index KOF nie je za rok 2010 ešte spracovaný, ale poznáme jeho hodnoty za rok 1995. Celková úroveň globalizácie dosiahla úroveň 66,87 (zo 100) Slovensko sa v rebríčku umiestnilo na 30. mieste. Podľa meraní Ernst & Young sa Slovensko toho roku umiestnilo na 32. Mieste s hodnotou 3,25 (z 10). Napriek rozličným hodnotám, ktoré vyplývajú s odlišných spôsobov merania, môžeme pozorovať približnú zhodu v umiestnení a zároveň tak môžeme očakávať či sa v roku 2010 aj podľa indexu KOF dostane Slovensko výraznejšie pred Česko, keďže v roku 2008 je ešte stále 3 miesta za ním.

Pre objektívnejšie posúdenie úrovne globalizácie môžeme použiť aj iné známe indexové metódy ako sú Maastrichtský globalizačný index (Martens & Raza, 2008), index globalizácie CSGR (Lockwood & Redoano, 2005), G-Index (Randolph, 2001) a iné.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] ERNST & YOUNG. 2011. *Winning in a polycentric world: Globalization and the changing world of business*.

[2] GÉLINAS, J. 2003. *Juggernaut politics: understanding predatory globalization*. London : Zed Books Ltd, 2003, 273 s. ISBN 1842771698 .

[3] HONTYOVÁ, K., LISÝ, J., MAJDÚCHOVÁ, H. 2009. *Základy ekonómie a ekonomiky.* Bratislava: EKONÓM, 2009, 196 s. ISBN 978-80-225-2694-4.

[4] LESŇÁKOVÁ, D. 2010. *Ekonomické aspekty a miera globalizácie.* In Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky ´10. 2010, s.305-306. [elektronický zdroj]. ISSN 1336-5878.

[5] SEIDLOVÁ, E. 2010. *Globalizácia – otázka politickej voľby, alebo fenomén 21. storočia?* In Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky ´10. 2010, s.485-486. [elektronický zdroj]. ISSN 1336-5878.

[6] VONTOBEL, H. 2005. *Človek ako meradlo hodnôt.* Bratislava : Sprint – Vfra, 2005, 152 s. ISBN 80-89085-45-8.

[7] http://atkearney.com/images/global/pdf/GIndex_2007.pdf [2011.10.15]

[8] http://globalization.kof.ethz.ch/static/pdf/rankings_2011b.pdf [2011.10.12]

[9] http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121§ [2011.10.10]

Čerpanie finančných prostriedkov z fondov Európskej únie za oblasť malého a stredného podnikania v Slovenskej republike

Drawing financial sources from the funds of EÚ in the area off smal-and medium-sized enterprises in the Slovak Republic

Pavol Oravský[1]

Key words

Entrepreneurship of the small and medium-sized companies, exploitation of financial sources, structural funds, regional operation program, implementation agencies

JEL Klasifikácia: A19

Abstract

The paper concerns with the operation of small and medium-sized enterprises in Slovak republic and its share in exploitation of European funds. The level is different in individual EÚ member states and actually, the funds serve to balance these discrepancies. SMEs have the biggest share in using these financial means, therefore research has been focused just for this area. SMEs employ more than two thirds of active workforce and produce more than an half of GDP.

ÚVOD

Problematika regionálnej politiky EÚ, jej aplikácia na podmienky Slovenskej republiky, rozvoj regiónov prostredníctvom čerpania finančných prostriedkov, je značne zložitá a komplikovaná. Úroveň regiónov v jednotlivých členských krajinách je rozdielna. Súčasná legislatíva, i keď dochádza k jej zjednocovaniu v rámci EÚ, zatiaľ vo výraznej miere nenapomáha k jej úspešnému napredovaniu. Objem finančných prostriedkoch v týchto fondoch sa neustále zvyšuje ale jeho čerpanie stagnuje. Zameral som sa v mojom výskume na oblasť malého a stredného podnikania a hlavné operačné programy fondov v rámci skupiny respondentov, ktorí predkladajú žiadosti na čerpanie finančných prostriedkov z týchto fondov, resp. z nich už čerpajú

V programovom období 2007 - 2013 Európsky fond sociálneho rozvoja (ERDF), Európsky sociálny fond (ESF) a Kohézny fond prispievajú k plneniu troch cieľov, ktorými sú **„Konvergencia“, „Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť“** a **„Európska územná spolupráca“.**

CIEĽ 1 KONVERGENCIA

V cieli Konvergencia sa finančná podpora z fondov ERDF a ESF prioritne sústredí na regióny, ktorých hrubý domáci produkt na obyvateľa za tri posledné roky pred prijatím

[1] Ing. Pavol Oravský PhD., oravsky@euba.sk

nových nariadení nedosiahol 57% priemeru krajín rozšírenej EÚ. V prípade Slovenska je to jeho celé územie s výnimkou Bratislavského kraja. Pri financovaní z Kohézneho fondu cieľ Konvergencia pokryje členské štáty, ktorých hrubý domáci produkt za tri posledné roky pred prijatím nariadení nedosiahol 90% priemeru krajín rozšírenej EÚ, a ktoré majú konvergenčný program. Tieto kritériá Slovensko spĺňa na celom svojom území. Práve z tohto dôvodu je prevažná časť respondentov v mojom výskume (96%) z území mimo Bratislavského kraja. Zameral som sa na kraje hlavne s vysokou nezamestnanosťou, kde žiadatelia o nenávratný finančný príspevok môžu výraznou mierou prispieť k jej zníženiu i prostredníctvom schváleného NFP, jeho implementáciou a tým vytvorením nových pracovných príležitostí v regióne.

CIEĽ 2: REGIONÁLNA KONKURENCIESCHOPNOSŤ A ZAMESTNANOSŤ

Na čerpanie podpory v cieli Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť sú oprávnené oblasti, ktoré nespadajú do cieľa „Konvergencia“ - čo je v prípade Slovenska Bratislavský kraj. Cieľ je zameraný na posilnenie konkurencieschopnosti a atraktivity regiónu Bratislavského kraja cestou predvídania hospodárskych a sociálnych zmien a podporenia inovácií, spoločnosti založenej na vedomostiach, podnikateľského ducha, ochrany životného prostredia a prevencie pred rizikami, podporou adaptability pracovníkov a podnikov a cestou rozvoja trhov práce, orientovaných na sociálne začleňovania.

CIEĽ 3: EURÓPSKA ÚZEMNÁ SPOLUPRÁCA

Cieľ Európska územná spolupráca sa vzťahuje na regióny, ktoré majú pozemné alebo námorné hranice, oblasti nadnárodnej spolupráce vymedzené v zmysle opatrení na podporu integrovaného územného rozvoja, podporu medziregionálnej spolupráce a výmenu skúseností. V rámci cieľa bude pomoc zameraná na rozvoj cezhraničných hospodárskych, sociálnych a environmentálnych činností prostredníctvom spoločných stratégií trvalo udržateľného územného rozvoja a najmä prostredníctvom podpory podnikania, najmä rozvoja malého a stredného podnikania, cestovného ruchu, kultúry a cezhraničného obchodu. Okrem toho bude pomoc zameraná na vytvorenie a rozvoj nadnárodnej spolupráce.

V rámci finančných výhľadov na obdobie 2007 - 2013 je na politiku súdržnosti vyčlenených 35,7% z celkového európskeho rozpočtu, čo predstavuje 347,410 miliárd EUR.
Prerozdelenie rozpočtu podľa cieľov:

„Konvergencia“	81,54%
„Konkurencieschopnosť a zamestnanosť“	15,95%
„Európska územná spolupráca“	2,52%

Zdroj: vlastné spracovanie z podkladov z Ministerstva hospodárstva a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky

FONDY EURÓPSKEJ ÚNIE, ICH POSTAVENIE A VÝZNAM

Kandidátskym a regionálneho krajinám, ktoré sa uchádzali o vstup do Európskej únie boli poskytované finančné prostriedky hlavne z tzv. predvstupových fondov PHARE, ISPA a SAPARD. Slovensko nebolo výnimkou. Prostredníctvom týchto fondov EÚ pomáhala kandidátskym krajinám pri príprave na členstvo v únii a zároveň ich oboznamovala so svojou štrukturálnou politikou.
Tabuľka č. 1 Operačné programy jednotlivých programových období

Fondy Európskej únie		
	Programové obdobie 2004 - 2006	Programové obdobie 2007 - 2013
Štrukturálne fondy	Európsky fond regionálneho rozvoja (ERDF)	Európsky fond regionálneho rozvoja (ERDF)
	Európsky sociálny fond (ESF)	Európsky sociálny fond (ESF)
	Európsky poľnohospodársky a záručný fond (EAGGF)	nie
	Finančný nástroj na podporu rybolovu (FIFG)	nie
	Iniciatívy Spoločenstva (IS)	nie
Európsky rybársky fond (EFF)	nie	áno
Komunitárne programy	áno	áno
Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka (EAFRD)	nie	áno
Kohézny fond	áno	áno
Predvstupové fondy	PHARE	IPA
	ISPA	
	SAPARD	
Fond solidarity	áno	Áno
Finančné nástroje regionálnej politiky	nie	JEREMIE
		JASPERS
		JESSICA

Zdroj: vlastné spracovanie (z podkladov Ministerstva výstavby a regionálneho rozvoja SR)

V tabuľke uvádzam pre úplnosť i fondy Európskej únie v programovom období rokov 2004 - 2006, pretože výskum čerpanie finančných prostriedkov z týchto fondov prebiehal už v tomto období.

Objem finančných prostriedkov určených na financovanie týchto programov sa neustále zväčšuje. V roku 1989 bol objem finančných prostriedkov 8 miliárd eur ročne, v roku 1999 vzrástol na 32 mld. eur. Pre programové obdobie 2000-2003 bolo na štrukturálne fondy vyčlenených 195 mld. eur a aktuálne programové obdobie 2007-2013 pracuje s objemom finančných prostriedkov vo výške 277,703 mld. eur[2]. Podľa posledných informácií uvažuje Európska únia v programovom období 2014 - 2020 použiť na financovanie rozvoja regiónov prostredníctvom operačných programov v rámci celej Európskej únie jeden bilión eur. Pokiaľ ide konkrétne o Slovenskú republiku, v skrátenom programovom období 2004-2006 mohla čerpať prostriedky vo výške 1,05 mld. eur s uplatnením pravidla n+2 , čo znamená, že finančné prostriedky určené pre daný rok bolo potrebné vyčerpať do dvoch rokov po jeho

[2]**E**uractiv.sk.[online]. Dostupné 2011.01.25. na: **http://www.euractiv.sk/strukturalne-fondy**

skončení, to znamená, že prostriedky museli byť vyčerpané najneskôr do 31.12.2008). V programovom období 2007 – 2013 je prerozdelených 11,36 mld. eur do 11 operačných programov (6,2 mld. eur pre Európsky fond regionálneho rozvoja, 1,5 mld. eur pre Európsky sociálny fond a 3,9 mld. eur pre Kohézny fond). V rámci Európskeho poľnohospodárskeho fondu rozvoja vidieka disponuje Slovenská republika v tomto programovom období s finančným balíkom vo výške 1,93 mld. eur[3].

Tabuľka č. 2 Operačné programy NSRR na roky 2007 - 2013

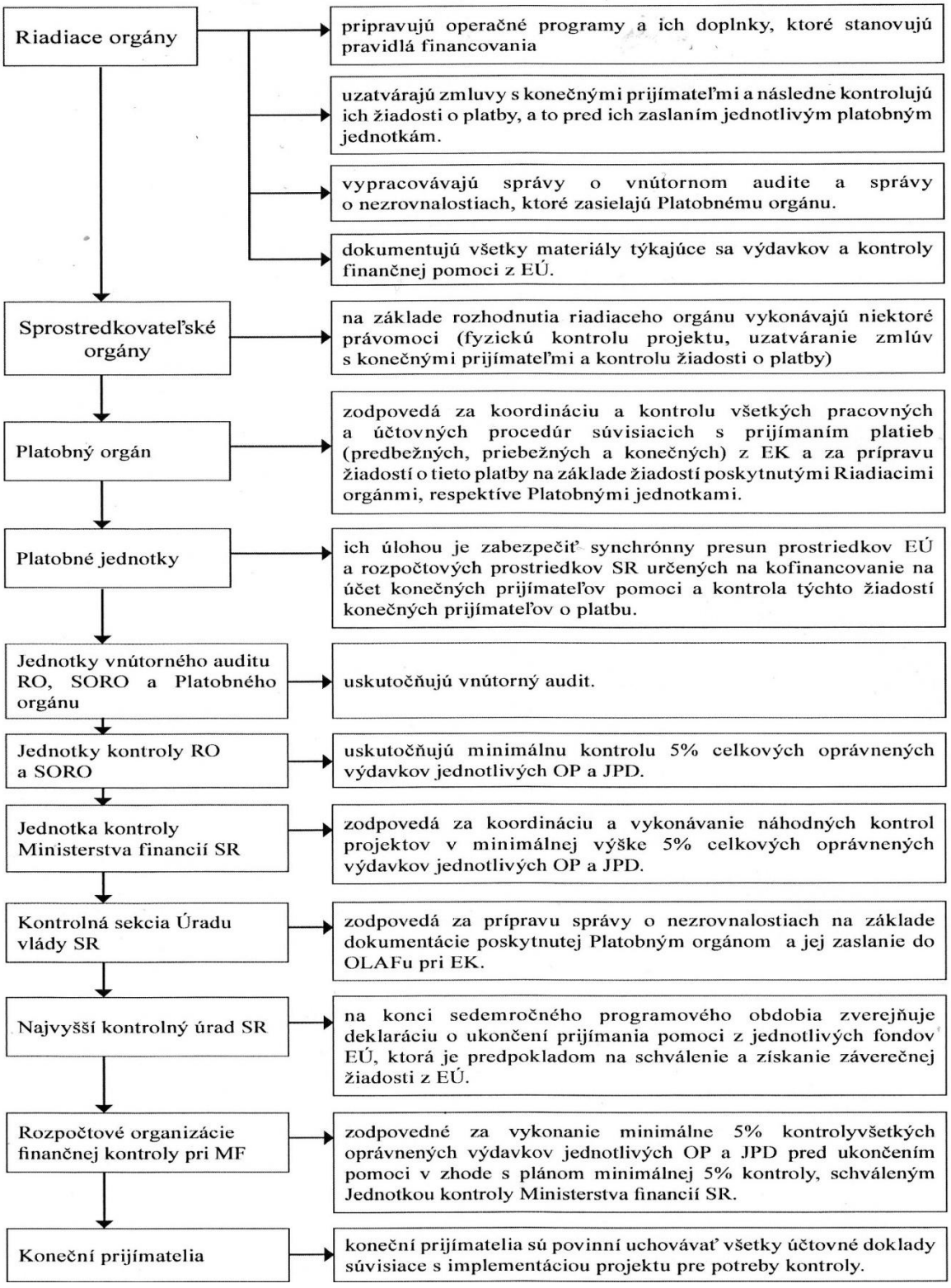
Názov operačného programu	Fond zdroj	Zdroje EÚ (€)	Zdroje ŠR (€)	Spolu (€)
Regionálny OP Globálny cieľ ROP je definovaný ako "Zvýšenie dostupnosti a kvality občianskej infraštruktúry a vybavenosti územia v regiónoch	**ERDF KF**	1 445 000 000	255 000 000	1 700 000 000
OP Informatizácia spoločnosti Operačný program je zameraný na vytvorenie inkluzívnej informačnej spoločnosti ako prostriedku na rozvoj vysokovýkonnej vedomostnej ekonomiky	ERDF	993 095 405	175 252 131	1 168 347 536
OP Životné prostredie Cieľom operačného programu je zlepšenie stavu životného prostredia a racionálneho využívania zdrojov prostredníctvom dobudovania a skvalitnenia environmentálnej infraštruktúry SR v zmysle predpisov EÚ a SR a posilnenie efektívnosti environmentálnej zložky trvalo udržateľného rozvoja	ERDF KF	1 800 000 000	317 647 259	2 117 647 059
OP Výskum a vývoj Hlavným zameraním operačného programu je modernizácia a zefektívnenie systému podpory výskumu a vývoja a skvalitnenie infraštruktúry vysokých škôl, tak, aby prispievali k zvyšovaniu konkuncieschopnosti ekonomiky, znižovaniu regionálnych disparít, vzniku nových inovatívnych (high-tech) malých a stredných podnikov, tvorbe nových pracovných miest a zlepšeniou podmienok vzdelávacieho procesu na vysokých školách. Riadiacim orgánom pre OP je Ministerstvo školstva SR	ERDF	1 209 415 373	213 426 244	1 422 841 617
OP Doprava Podpora trvalo udržateľnej mobility prostredníctvom rozvoja dopravnej infraštruktúry a rozvoja verejnej osobnej dopravy sú priority OP Doprava. Realizáciou tohto cieľa sa prispeje k zlepšeniu dostupnosti SR, jednotlivých regiónov a ich vzájomného prepojenia, pričom v synergii s cieľmi ostatných operačných programov ak k znižovaniu regionálnych disparít a k podpore rozvoja ekonomických aktivít a zvyšovaniu konkurencieschopnosti SR Riadiacim orgánom pre OP je Ministerstvo dopravy	ERDF KF	3 206 904 595	638 815 396	3 845 719 991
OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia Globálnym cieľom operačného programu je zvýšenie rastu zamestnanosti, pokles nezamestnanosti, sociálna inklúzia a budovanie kapacít pre ďalšiu zamestnanosť. Konečnou				

[3]Euroifo.gov.[online]. Dostupné 2010.01.29. na: **http://www.euroinfo.gov.sk/index/go.php?id=1435**

ambíciou je priblíženie sa k dosiahnutiu rovnováhy na trhu práce Riadiacim orgánom pre OP je Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	ESF	881 801 578	155 612 065	1 037 413 623
OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast Zabezpečenie trvalo udržateľného hospodárskeho rastu a zamestnanosti je hlavným cieľom tohto operačného programu. Jeho plnenie vyžaduje orientovať sa na podporu aktivít, ktorými sa zabezpečí trvalo udržateľný rast, zvýšenie konkurenčnej schopnosti, rast pridanej hodnoty a zamestnanosti v priemysle a službách Riadiacim orgánom pre OP je Ministerstvo hospodárstva SR	ERDF	772 000 0000	236 235 295	908 235 295
OP Vzdelávanie Uvažovaný cieľ je dosiahnuť zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti SR prostredníctvom prispôsobenia vzdelávacieho systému potrebám vedomostnej spoločnosti. Pre dosiahnutie tohto cieľa bola zvolená stratégia, ktorá sa zameriava na tri kľúčové segmenty celoživotného vzdelávania: regionálne školstvo, vysoké školstvo a ďalšie vzdelávanie Riadiacim orgánom pre OP je Ministerstvo školstva SR	ERDF	617 801 5780	109 023 811	726 825 389
OP Zdravotníctvo V zmysle záverov pre tematickú koncentráciu a východísk pre územnú koncentráciu intervencií je operačný program zameraný na zlepšenie podmienok ovplyvňujúcich zdravotný stav obyvateľstva v produktívnom, ako aj v neproduktívnom veku, prostredníctvom zvyšovania kvality, efektívnosti a dostupnosti zdravotnej starostlivosti a podpory zdravia v rámci zdravotníckej infraštruktúry Riadiacim orgánom pre OP je Ministerstvo zdravotníctva SR	ERDF	250 000 0000	44 117 647	294 117 647
OP Bratislavský kraj Cieľ tohto operačného programu vychádza zo socio-ekonomickej analýzy kraja, SWOT analýzy a identifikovaných disparít a faktorov rozvoja. Charakterizovať ho možno ako: „Posilnenie konkurencieschopnosti regiónu rozvojom vedomostnej ekonomiky a budovaním regiónu atraktívneho pre život“. Riadiacim orgánom pre OP je Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR	ESF	87 000 000	15 352 942	102 352 942
OP Technická pomoc Prioritou operačného programu je zabezpečiť efektívne, účinné a správne riadenie, implementáciu, finančné riadenie, kontrolu a audit štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu v rokoch 2007 - 2013 Riadiacim orgánom pre OP je Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR	ESF	97 601 421	17 223 780	114 825 201
Spolu ERDF		5 962 278 231		
Spolu KF		3 898 738 563		
Spolu ESF		1 499 603 156		
EAFRD (Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka)		1 969 418 078		
EFF (Európsky fond pre rybné hospodárstvo		13 688 528		
Spolu všetky fondy		11 360 619 950	2 177 706 580	13 538 326 530

Zdroj: vlastné spracovanie z podkladov ústredných orgánov štátnej správy SR a z Národného strategického referenčného rámca SR na roky 2007 - 2013

Schéma č. 1 Orgány zainteresované v riadiacich a komunikačných tokoch [4]



[4] BABITZ, M. –HAVRAN, R.2005. Štrukturálne fondy EÚ na Slovensku a možnosti ich transparentnejšieho využívania. Bratislava: Adin, s.r.o., 2005. s.27. ISBN 80-89244-00-9

Vo svojom výskume sa zaoberám komunikačnými tokmi vo firmách, medzi jednotlivými firmami a prioritne vo vzťahu firma a koordinačný orgán pod riadiacim orgánom, čiže implementačná agentúra, prípadne ďalšie orgány štátnej správy zainteresované v príprave žiadostí o NFP vo vzťahu k žiadateľom a neskôr prijímateľom NFP.

Je zrejmé, že ekonomická úroveň jednotlivých členských štátov je rozdielna. Práve fondy EÚ majú prispieť k zníženiu týchto rozdielov. Hovoríme, že európska regionálna politika je založená na solidarite a súdržnosti regiónov jednotlivých členských štátov. Nezabúdajme pri tom, že pomoc je určená pre ekonomicky slabšie regióny všetkých členských krajín. Úspešnosť krajín pri čerpaní finančných prostriedkov z fondov EÚ je takisto rozdielna. Jedny boli úspešné viac, iné menej.

Čerpanie finančných prostriedkov členskými štátmi EÚ z fondov EÚ v programovom období 2007 – 2013

Európska komisia vypracováva každoročne správy, ktoré hodnotia čerpanie finančných prostriedkov z fondov Európskej únie. Zo správ vyplýva, že medzi členskými štátmi sú v čerpaní finančných prostriedkov pomerne značné rozdiely. V správe za rok 2010 sa uvádza, že v priemere sa z prostriedkov určených na roky 2007 až 2013 podarilo alokovať do projektov viac ako 27 percent, čo predstavuje investície v celkovej hodnote viac ako 93 miliárd eur. Z uvedeného vyplýva, že až dve tretiny z „finančného balíka“ sú ešte aj v druhej polovici programového obdobia ešte stále nevyužité. Európska komisia preto žiada, aby členské štáty urýchlili čerpanie finančných prostriedkov z fondov EÚ.

Čistý prispievatelia do rozpočtu EÚ ako Belgicko a Holandsko sú hodnotený veľmi pozitívne, vzhľadom k tomu, že dosiahli plnenie v rozpätí 50-60%. Na druhej strane Poľsko ako hlavný čistý prijímateľ regionálnych fondov vykazuje veľmi nízke čerpanie, len približne na úrovni 19,5 %. Predstavitelia Európskej komisie vyjadrili názor, že viaceré členské štáty Európskej únie stoja pred zložitou a náročnou úlohou, pretože finančné prostriedky je potrebné vyčerpať v stanovených lehotách, schválených objemoch a v rámci dohodnutých podmienok. Zo uvedenej správy som vybral výsledky čerpania niektorých ďaľších členských štátov:

- Grécko približne 12 %
- Rumunsko 14,1 %
- Maďarsko viac ako 46 %
- Česká republika 21,6 %

Priemer EÚ je 27 % alokovaných prostriedkov. Všetky krajiny, ktoré sú pod týmto priemerom by mali prijať nápravné opatrenia, ktoré podstatne zvýšia toto čerpanie. Týmto sa bude napĺňať primárny cieľ, ktorý Európska únia sleduje - vyrovnávanie hospodárskych a sociálnych rozdielov rámci celej únie. To sa týka aj Slovenska, ktoré je podľa výsledkov správy predloženej Európskou komisiou na úrovni 18,6 percenta.[5]

Pri štúdiu som dospel k názoru, že medzi hlavné problémy, členských štátov EÚ pri čerpaní z eurofondov patrí byrokracia.

Potvrdzuje to aj stretnutie ministrov členských štátov Európskej únie, zodpodných za regionálnu politiku, v Zaragoze dňa 19. februára 2010. Mnohí z nich tvrdia, že odstránenie príliš náročnej administratívy, pri uchádzaní sa o možnosť čerpania finančných prostriedkov z týchto fondov, hlavne v oblasti malého a stredného podnikania i počas procesu ich

[5] Krajiny míňajú málo regionálnych fondov EÚ.[online]. Dostupné 2011.04.16 na: ***http://www.euractiv.sk/verzia-pre-tlac/clanok/krajiny-minaju-malo-regionalnych-fondov-eu-014844***

implementácie, by mohli výraznou mierou napomôcť hospodárskemu zotaveniu celej Európskej únie.[6]

Touto časťou problematiky sa zaoberám vo svojom primárnom výskume, kde zložitosť a najmä rozsiahlosť problematiky zostavovania žiadostí je podľa môjho názoru značná. Príkladom môže byť napríklad „Výzva na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok v rámci Regionálneho operačného programu" vyhláseného „Ministerstvom výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky ako Riadiaceho orgánu pre Regionálny operačný program" 4. 5. 2009. V tomto materiáli, ktorý je na internetovej stránke spomínaného ministerstva, sú podrobne na 11 stranách uvedené spôsoby, podmienky, termíny, kritériá a ďalšie náležitosti, ktoré musí žiadatel spĺňať, ak chce túto pomoc vo forme nanávratného príspevku získať.

Ďalším problémov, ktorý negatívne hodnotia predstavitelia Európskej únie, je „fiškálne zneužívanie – používanie štrukturálnych fondov ako nástroja na oddialenie nevyhnutných reforiem, t.j. skryté financovanie deficitu centrálnych a samosprávnych verejných financií, napríklad v prípade Grécka."[7] Tento názor vyslovil autor v roku 2006, čo aj v súčasnej dobe potvrdzujujú hlavne predstavitelia zodpovední za hospodársku politiku.

Výskum bol zameraný na oblasť malého a stredného podnikania, na žiadateľov o nenávratný finančný príspevok z fondov Európskej únie. Vzhľadom k veľkosti vzorky respondentov, z podkladov, ktoré som mal k dispozícii, som sa rozhodol výskum realizovať v prevažnej miere u žiadateľov, ktorí požiadali o nenávratný finančný príspevok v dvoch operačných programoch. Sú to operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast a operačný program Doprava. Oba tieto programy predstavujú v alokácii finančných prostriedkov takmer polovicu prostriedkov, ktoré môže Slovenská republika čerpať z fondov Európskej únie za roky 2007 - 2013.

Ďalším dôvodom, pre ktorý (okrem veľkosti) som sa rozhodol pre túto oblasť a respondentov je skutočnosť, že v tejto oblasti podnikajú malé a stredné podniky, ktoré sú ako som už spomínal zohrávajú nezastupiteľnú úlohu predovšetkým v oblasti tvorby pracovných miest a vyváženého regionálneho rozvoja. Malí a strední podnikatelia sú stabilizujúcim prvkom hospodárskeho systému i sektorom s najväčším potenciálom rastu. Rozvoj malého a stredného podnikania je jedným z predpokladov zdravého ekonomického vývoja Slovenskej republiky.

V Slovenskej republike malé a stredné podnikanie zohráva nezastupiteľnú úlohu najmä pri tvorbe nových pracovných miest a proporcionálneho rozvoja jednotlivých regiónov. „Malé a stredné podniky poskytujú pracovné príležitosti viac ako **dvom tretinám** aktívnej pracovnej sily a produkujú **viac ako polovicu** hrubého domáceho produktu".[8]

---

[6] Španielsko chce zjednodušiť prístup k regionálnym fondom.[online]. Dostupné 2011.04.16 na: **http://www.euractiv.sk/regionalny-rozvoj/clanok/spanielsko-chce-zjednodusit-pristup-k-regionalnym-fondom-014587**

[7] PÄTOPRSTÝ,V.2006.:Efektívnosť,štrukturovanie priorít a procesov v rozpočte EÚ 2007-2013 lekcie a odporúčania pre Slovensko. In Prejeme alebo využijeme eurofondy*? :* Seminár o príprave na najväčšiu finančnú injekciu v slovenskej histórii. Bratislava: Adin, s.r.o., 2006. s.47. ISBN 80-89244-04-17

[8] Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike, Bratislava 2010, str2

Vo svojom výskume vplyvov pôsobiacich na úspešnosť získania nenávratného finančného príspevku som sa zameral práve na túto skupinu firiem, hlavne vzhľadom k potenciálu ktorý predstavuje.

Porovnanie štruktúry podnikateľského sektora a jeho podielu na zamestnanosti v Slovenskej republike a krajinách Európskej únie z hľadiska veľkostnej štruktúry je možné podľa údajov uvedených v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 3 Veľkostná štruktúra podnikateľského sektora v EÚ a v SR

Ukazovateľ		Veľkosť podniku					Spolu
		Mikro	malý	stredný	Veľký	MSP	
		(0-9)	(10-49)	(50-249)	(250+)		
EÚ - 27 (2006)	Počet podnikov (v tis.)	18 510	1 387	220	42	20 117	20 159
	Podiel na počte podnikov	91,8%	6,9%	1,1%	0,2%	99,8%	100,0%
	Počet zamestnancov (v tis.)	38 473	26 927	22 037	42 330	87 437	129 767
	Podiel na zamestnanosti	29,6%	20,8%	17,0%	32,6%	67,4%	100,0%
Slovensko (2010)	Počet podnikov	479 593	29 406	3 100	675	512 099	512 774
	Podiel na počte podnikov	93.5%	5,7%	0.6%	0,1%	99,9%	100,0%
	Počet zamestnancov	697 987	489 197	404 545	688 253	1 591 729	2 279 982
	Podiel na zamestnanosti	30,6%	21,5%	17,7%	30,2%	69,8%	100,0%

Zdroj: vlastný návrh autora z podkladov:
údaje za SR: Štatistický úrad SR
údaje za EÚ 27: epp.eurostat.ec.europa.eu

Štruktúra podnikateľského sektora v SR je do značnej miery podobná štruktúre v ostatných členských krajinách EÚ. Z uvedených údajov vyplýva, že z celkového počtu viac ako 20 miliónov podnikateľských subjektov v krajinách EÚ tvorí malé a stredné podnikanie 99,8% (s výrazným zastúpením mikropodnikov 91,8%) a podieľajú sa na celkovej zamestnanosti 67,4%. V Slovenskej republike tvoria malé a stredné podniky z celkového počtu podnikateľských subjektov 99,9% (zastúpenie mikropodnikov tvorí 93,5%) a podieľajú sa na celkovej zamestnanosti 69,8%. Porovnanie je urobené podľa metodiky používanej v krajinách EÚ, ktorá nerozlišuje medzi právnymi formami podnikateľských subjektov - za podnik sú považované všetky ziskovo orientované právnické aj fyzické osoby - podnikatelia.

V odpovediach respondentov na náročnosť práce jednoznačne dominuje formálna časť spracovania žiadosti o nenávratný finančný príspevok a najmä množstvo príloh, ktoré je potrebné k tejto žiadosti doložiť

Na druhej strane implementačné agentúry zhrnuli tieto dôvody do nasledovných bodov:

Nedostatky pri predkladaní žiadosti:
- nerešpektovanie formálnych kritérií výzvy,
- nerešpektovanie základných parametrov výzvy,
- nepredloženie žiadosti o NFP prostredníctvom portálu ITMS,
- stanovenie si irelevantných indikátorov,
- nezáujem žiadateľov o účasť na seminároch.

Nedostatky pri realizácii projektov:

- Porušenie pravidiel stanovených v Príručke pre prijímateľa,
- opakujúce sa nedostatky v rámci finančného riadenia projektu zo strany prijímateľov,
- Nerešpektovanie termínov v zmysle platnej Zmluvy o poskytnutí NFP,
- zrušenie naplánovaných vzdelávacích aktivít u projektov, z dôvodu nezáujmu zo strany prijímateľov NFP.

Z obsahu uvedených problémov je zrejmé, že prevažná časť z nich by sa dala vyriešiť adekvátnou komunikáciou medzi žiadateľmi resp. prijímateľmi NFP a implementačnými agentúrami. Zarážajúca je najmä skutočnosť, že je veľmi malý záujem o vzdelávacie aktivity (skupinové školenia alebo informačné semináre), kde v rámci komunikačného procesu by bolo možné väčšinu z týchto problémov vyriešiť, čo by podstatne zvýšilo percentuálnu výšku úspešnosti projektov.

Zo strany žiadateľov som zhrnul tieto dôvody do nasledovných bodov:
- krátkosť času od vyhlásenia výzvy na predloženie projektu k uzávierke, kde pre krátkosť času je veľmi ťažké dodržať stanovené termíny. Problematické a často nezrozumiteľné (podľa vyjadrení žiadateľov niekedy i „nepochopiteľné“) časti žiadosti nie je možné v dostatočnej miere prekonzultovať,
- vysoká fluktuácia zamestnancov, ktorí sa v riadiacich orgánoch a sprostredkovateľských orgánoch pod riadiacim orgánom zaoberajú problematikou čerpania finančných prostriedkov z fondov Európskej únie. Súčasne žiadatelia o NFP komunikujú i s ďalšími zamestnancami v orgánoch štátnej a verejnej správy Pri častej výmene týchto zamestnancov sa proces komunikácie veľmi komplikuje. Na jednej strane je problém v tom, že implementačné agentúry nestačia zaškoľovať novoprijatých zamestnancov, ktorí komunikujú so žiadateľmi. Novým zamestnancom trvá podľa vyjadrení žiadateľov veľmi dlhá doba, kým sa oboznámia a rozumejú problematike. Na strane žiadateľov v tom zmysle, že s predchádzajúcim zamestnancom implementačnej agentúry majú mnohé oblasti prekonzultované a dohodnuté (na tohto zamestnanca si zvykli, priebeh komunikácie je už viacmenej bezproblémový) a pri novom zamestnancovi môžu vzniknúť komunikačné bariéry. Myslíme tým hlavne na osvojenie si odborných znalostí novoprijatého zamestnanca implementačnej agentúry a ich aplikácia v komunikačnom procese so žiadateľom o nenávratný finančný príspevok.
- čerpanie finančných prostriedkov so spätnou väzbou,
- administratívna náročnosť (viď príloha č.4),
- chýbajúce spätné väzby (najmä však aktivita v komunikačnom procese od žiadateľov o NFP smerom k zamestnancov s eurofondami). Podľa nášho názoru je potrebné zistiť čo spôsobuje najväčšie problémy a ťažkosti pri vypĺňaní žiadostí o NFP a ak to bude možné, tak tento proces čo najviac zjednodušiť, prípadne aby sa na školeniach kládol v tomto smere väčší dôraz. Samozrejme pri dodržaní všetkých právnych noriem. Tým by sa v mnohom zjednodušil komunikačný proces, urýchlila doba spracovania žiadosti, vyskytovalo sa menej formálnych nedostatkov, vzrástol by počet schválených žiadostí o NFP a tým zároveň i vyššie čerpanie finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov Európskej únie,
- korupcia a politický klientelizmus. K tejto problematike sa nebudeme v tejto práci vyjadrovať i napriek tomu, že s ňou, bohužiaľ, úzko súvisí vo väčšej či menšej miere.

Návrhy na zjednodušenie, urýchlenie, skvalitnenie a tým zvýšenie možnosti úspešného schválenia predložených projektov navrhujem v závere výskumu. Treba však poznamenať, že ako v písomných odpovediach, tak i pri osobných stretnutiach s oboma stranami zazneli protichodné tvrdenia. Uvedieme iba jeden z mnohých. Žiadatelia obviňovali implementačné agentúry, že ich nedostatočne informujú o všetkých skutočnostiach potrebných k spracovaniu žiadosti o NFP a implementačné agentúry žiadateľov o slabú,

v mnohých prípadoch žiadnu, účasť žiadateľov na skupinových školeniach prípadne informačných seminároch.

Vychádzajúc z dôvodov uvádzaných v predchádzajúcich odpovediach i v tejto respondenti uviedli, že najdôležitejšie pre efektívnu komunikáciu pri problémoch vznikajúcich pri predkladaní žiadosti o schválenie nenávratného finančného príspevku, ďalej jeho realizáciu i konečné vyhodnotenie, je jednoznačnosť odpovedí. Túto skutočnosť potvrdila takmer jedna polovica respondentov.

Jednoduchosť a stručnosť zároveň vyjadruje skutočnosť, že žiadosť je značne zložitá a komplikovaná a jej spracovanie je značne administratívne náročné . Vyžaduje množstvo času a toho majú žiadatelia - živnostníci a podnikatelia málo. Práve táto časť realizácie odrádza mnohých podnikateľov od úmyslu a snahy požiadať o príspevok.

Viacerí žiadatelia o nenávratný finančný príspevok vyjadrovali nespokojnosť s vedomostnou úrovňou pracovníkov implementačných agentúr. Najmä ak pri telefonických rozhovoroch dostávali odpovede typu: „Zistím, preverím to a dám Vám vedieť. V tomto smere Vám neviem v tejto problematike poradiť, musíte sa obrátiť na môjho kolegu. Ja som tu nový, za chvíľu príde kolegyňa a tá Vám určite poradí“ a pod. Ďalší žiadatelia navrhovali, aby mohli od začiatku do konca celého schvaľovacieho procesu žiadosti komunikovať s jedným a tým istým zamestnancom, ktorý by bol v tomto prípade oboznámený s celou problematikou žiadosti daného žiadateľa, čím by sa v značnej miere usporil čas. Bohužiaľ, značne vysoká fluktuácia zamestnancov implementačných agentúr to v súčasnej dobe neumožňuje.

Zdalo by sa, že je to začarovaný kruh. Nie je. Práve tu je ten najväčší priestor pre komunikáciu v celom spektre. Jej slabé, alebo až takmer žiadne zastúpenie, je veľkou príčinou neúspechu mnohých dobrých projektov a tým nízkeho čerpania finančných prostriedkov z fondov Európskej únie, na čo v konečnom dôsledku dopláca celé Slovensko.

Tabuľka č. 4 Prehľad úspešnosti žiadateľov o NFP v SR v sledovanom období

Názov operačného programu Prioritnej osi	Programové obdobie 2004 - 2006		Programové obdobie 2007 - 2013	
	Podpora rozvoja nových a existujúcich podnikov a služieb (15. júna 2004)	Podpora rozvoja nových a existujúcich podnikov a služieb (18. augusta 2006)	Konkurencieschopnosť a hospodársky rast KaHR-111 DM-0801 (14.7.2008)	Konkurencieschopnosť a hospodársky rast KaHR-111 DM 0901 (15.6.2010)
Celkový počet žiadateľov	330	430	521	584
Počet úspešných žiadateľov	50	97	131	198
NFP v prepočte V €	38 826 909	43 591 415	49 516 824	57 318 561
Počet neúspešných žiadateľov	280	333	390	386
Percento úspešnosti žiadateľov	15,2%	22,6%	25,1%	33,9%

Zdroj: vlastný výskum za roky 2004 - 2009 a podklady z implementačných agentúr

Záver

Na základe výsledkov primárneho výskumu a jeho analýzy považujem za potrebné navrhnúť prijatie ďalších opatrení, realizáciou ktorých je možné toto čerpanie podstatne zvýšiť a v súčinnosti s ďalšími, dosiahnuť i čerpanie v plnej výške v rámci schváleného limitu Európskou úniou pre Slovenskú republiku.

Návrh opatrení môžeme rozdeliť do dvoch skupín. Prvá skupina sa týka žiadateľov, neskôr po schválení žiadosti, už prijímateľov nenávratného finančného príspevku. Druhá skupina je oblasť poskytovateľov nenávratného finančného príspevku, čiže v prvom rade ústredných riadiacich orgánov, sprostredkovateľských orgánov pod riadiacim orgánom, implementačných agentúr, regionálnych rozvojových agentúr, čiže „orgánov prvého kontaktu“ so žiadateľmi ako i ostatných orgánov štátnej správy s ktorými žiadatelia bezpodmienečne prichádzajú do kontaktu. Na túto druhú skupinu nebol zameraný môj výskum, inštitúcie neboli priamo oslovené ale v priebehu celého obdobia som bol s pracovníkmi spomínaných orgánov v kontakte. Na základe toho a súčasne i z poznatkov získaných výskumom od žiadateľov je možné navrhnúť opatrenia i pre túto skupinu.

Opatrenia zamerané na cieľovú skupinu žiadateľov/prijímateľov:

1. Žiadatelia o NFP majú nízku mieru informovanosti hlavne v období pred podaním žiadosti o NFP a prejavujú nízky záujem o ich získanie. Dokazujú to výsledky výskumu. Administratívna náročnosť žiadostí je značná ale nie sú to nesplniteľné úlohy. Zlyhávala tu komunikácia medzi žiadateľmi a poskytovateľmi, vo väčšine prípadov, podľa môjho názoru, na strane žiadateľov. Z ich strany musí vychádzať iniciatíva, aktivita a snaha získať potrebné informácie v požadovanom množstve, kvalite a čase. Práve v tejto oblasti navrhujem zvýšiť aktivitu ŽoNFP.

2. S prvým opatrením úzko súvisí skutočnosť, že žiadatelia si už získané informácie neoverovali a využívali ich priamo pri spracovávaní podkladov. Dostupné zdroje neboli vo všetkých prípadoch zrozumiteľné v dostatočnej miere. V tomto prípade odporúčam získané informácie u ktorých nie jednoznačnosť úplne zrejmá, overovať ich správne pochopenie výkladom u zdroja informácií.

3. Nízka účasť žiadateľov o NFP na skupinových školeniach a informačných seminároch. Túto skutočnosť považujem za jednu z hlavných príčin neúspechu mnohých predložených žiadostí. V priemere za sledované obdobie až 63% žiadateľov sa nezúčastňovalo týchto aktivít, kde v rámci komunikačného procesu mohli získať najdôveryhodnejšie informácie potrebné k spracovaniu žiadosti. V priebehu sledovaného obdobia toto percento malo klesajúci trend. V roku 2009 však dosahovalo hodnotu ešte 43%. V tomto prípade odporúčam účasť a aktivitu na školeniach a seminároch. Ďalej je možné už v tomto období (vzhľadom k tomu, že činnosť školení a seminárov sa znižuje), požiadať o vypracovanie žiadosti o nenávratný finančný príspevok externého dodávateľa.

4. Nízka miera sebadôvery pri komunikácii s implementačnými agentúrami a ďalšími orgánmi štátnej správy. Zdravá sebadôvera vo svoje komunikačné schopnosti by určite napomáhala žiadateľom získavať potrebné informácie k zvládnutiu celého procesu. To však predpokladá „pracovať na sebe“ a pravidelnými tréningami i v oblasti komunikačných zručností s cieľom zvýšiť úroveň svojej profesionálnej manažérskej komunikácie.

5. Nedelegovanie komunikačných kompetencií v rámci firmy na spolupracovníkov pri príprave žiadosti o NFP nepovažujem za správne riešenie i napriek tomu, že môžu vzniknúť obavy z úniku informácií vo firme. Táto skutočnosť je vo firme zdrojom stresu, ktorý v konečnom dôsledku vedie k chybám, ktoré sa potom premietajú v predkladaných žiadostiach a tým ich nízkej úspešnosti. V tejto oblasti navrhujem čiastočné delegovanie prác spojených s prípravou ŽoNFP na tých pracovníkov, u ktorých je predpoklad ovládania potrebných komunikačných zručností.

6. Prílišná obava z konkurencie a slabá dôvera vo svoje schopnosti presadiť sa v konkurencii. Súvisí to hlavne s osobnosťou žiadateľov a jej rozvojom do budúcnosti. Je potrebné neustále vzdelávanie sa vo všetkých oblastiach manažmentu.

7. Komunikácia v stresových podmienkach. Môj výskum však potvrdzuje skutočnosť, že tento stres si mnohých prípadoch spôsobujú žiadatelia sami. V týchto prípadoch odporúčam uplatniť metódy a techniky time manažmentu, prípadne využiť niektoré antistresové programy.

8. Na záver týchto odporúčaní chcem poznamenať, že problematika čerpania finančných prostriedkov z fondov Európskej únie je veľmi rozsiahla a zasahuje viaceré oblasti, ktoré je potrebné riešiť v ich súčinnosti.

Uvedené odporúčania, ktoré vychádzajú z môjho výskumu, sú základné a je na žiadateľoch aký k nim zaujmú prístup.

Opatrenia zamerané na cieľovú skupinu poskytovateľov NFP

V úvode je potrebné spomenúť, že u tejto skupiny nebol vykonávaný výskum a návrhy vychádzajú iba z výskumu v predchádzajúcej skupine respondentov. Napriek tejto skutočnosti odporúčam:
1. Znížiť fluktuáciu zamestnancov implementačných agentúr a ostatných orgánoch štátnej správy.
2.Znížiť veľké množstvo dokladov, ktoré musia žiadatelia o NFP doložiť k žiadosti na nevyhnutnú mieru.
3. Upraviť organizačnú štruktúru príslušných orgánov štátnej správy tak, aby sa priblížil výkon štátnej správy k žiadateľom.
4. Zvýšiť jednoznačnosť poskytovaných informácií o podmienkach poskytovania príspevku smerom k žiadateľom, ktorú považujú žiadatelia ako jednu z priorít v celom sledovanom období výskumu.
5. Znížiť v mnohých prípadoch oprávnené námietky a nespokojnosť žiadateľov s komunikačnými aktivitami implementačných agentúr a ostatných orgánov štátnej správy.
6. Zvýšiť úroveň profesionálnej manažérskej komunikácie u všetkých zamestnancov štátnej a verejnej správy v našom prípade minimálne za oblasť, ktorú zabezpečujú v rámci poskytovania nenávratného finančného príspevku z fondov Európskej únie.

Uvedené výsledky výskumu som využíval pri spracúvaní mojej dizertačnej práce, ktorú som obhájil v roku 2010. Výskum však pokračuje i v ďalšom období, v ďalších operačných programoch, so zameraním na oblasť malého a stredného podnikania. Výsledky výskumu sú využívané pri plnení úloh grantovej úlohy VEGA 319, č. projektu 1/07/87/11 pod názvom „Možnosti účasti malých a stredných podnikov na diverzifikácii energetickej infraštruktúry“.

POUŽITÁ LITERATÚRA

ALLEN, J.: Inovačné podnikanie. Elita, Bratislava 1994.

AMSTRONG, M.: Personální management. Grada Publishing, Praha 1999.

ARGYLE, M.:Psychology and Social Problems. Methuen, London 1964. In.: Vybíral, Z.: Psychologie lidské komunikace. Portál, Praha 2000, s. 139

BABITZ,M. - HAVRAN,R. 2005. Štrukturálne fondy EÚ na Slovensku a možnosti ich transparentnejšieho využívania. Bratislava: Adin, s.r.o., 2005. 80 s. ISBN 80-89244-00-9

BALÁŽ, P. a kol.: Medzinárodné podnikanie. Sprint, Bratislava 1997.

BALKO, L. 2004. Štrukturálne fondy Európskej únie v slovenskej právnej reflexii. Bratislava : EPOS, 2004. 351 s. ISBN 80-8057-586-X.

BARTON, G.M.: Manage Words Effectively. Personnel Journal, 69, 1990, č.1.

Berčík, P.: Ekonomický systém miestnej samosprávy. Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica 2003.

BRACJUN, A. 2008. Hospodárska politika Európskej únie. Bratislava : Sprint, 2008. 219 s. ISBN 978-80-969927-8-2.

IVANIČKOVÁ, A. 2007. Inovované programovanie regionálnej politiky Európskej únie v programovacom období 2007-2013. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 154 s. ISBN 978-80-225-2309-7.

IVANIČKOVÁ, A.2008. Inovácie a regionálny rozvoj vo vzťahu k štrukturálnym fondom a kohéznemu fondu v programovacom období 2007-2013 v Slovenskej republike. In Aktuálne otázky výskumu v ekonómii a manažmente : zborník vedeckých statí. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2619-7, s. 42-68.

MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Sprint, Bratislava 2003.

MAJTÁN, M.: Projektový manažment. Nové trendy v manažmente. Ekonóm, Bratislava 2002.

PÄTOPRSTÝ,V.2006. Efektívnosť,štrukturovanie priorít a procesov v rozpočte EÚ 2007-2013 lekcie a odporúčania pre Slovensko. In Prejeme alebo využijeme eurofondy? : Seminár o príprave na najväčšiu finančnú injekciu v slovenskej histórii. Bratislava: Adin, s.r.o., 2006. ISBN 80-89244-04-17, s. 40-62

Pedagogická interakce a komunikace. Sborník příspěvků z 3. celostátního semináře, Hradec Králové 1991.

ŽITŇANSKÝ,R.2006. Na čo sme používali eurofondy v rokoch 2004 až 2006. In Prejeme alebo využijeme eurofondy? : Seminár o príprave na najväčšiu finančnú injekciu v slovenskej histórii. Bratislava: Adin, s.r.o., 2006. ISBN 80-89244-04-1, s.7-27

OUTSOURCING VÝROBY

PRODUCTION OUTSOURCING

Dominik Orfánus[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ (KEYWORDS)

Outsourcing, production, value, research and development, brand

ABSTRAKT (ABSTRACT)

Production outsourcing means that the production of products are manufactured by other company. This is the model of Apple, which is designing and selling products, but production of iPhone is outsourced to Foxconn. Now also other production companies in the electrical engineering industry are starting to follow this trend. Companies getting rid of their production capacities speeded up this process in the times of crisis. Companies decided to focus solely on research and development – beginning of the production cycle, and than on the marketing activities to sell the production. This way they were able to cut fixed costs and that made them more flexible. However, to stay in business for long-term require to possess production and technology skills. The examples in the business world show different attitudes to the process of outsourcing, as well as to its finite stage.

ÚVOD

Hospodárska kríza nerozhýbala iba finančné trhy, ale aj priemysel. Prepady objednávok a neistý výhľad spotrebiteľského dopytu nútili firmy k vyššej miere flexibility – vedieť sa rýchlo prispôsobiť zmenám podmienok. Vyššia flexibilita pre firmy znamená obmedziť fixné náklady. To sa úspešne darilo nie len cez najímanie kontraktných pracovníkov (používaných iba vo vysokej sezóne), ale aj cez outsourcing. Outsourcing znamená zbavovanie sa časti operácií, ktoré netvoria jadrový (core) biznis a tieto operácie si objednávať u dodávateľov.

[1] Ing, Dominik Orfánus, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska
Dominik.orfanus@gmail.com
Školiteľ: Doc. Ing. Anna Neumannová CSc.

V kríze sa firmy strategicky pozreli na svoje aktivity, zhodnotili, ktoré im prinášajú najväčšiu hodnotu a konkurenčné odlíšenie/výhodu. Firmy, ako napríklad elektronická ikona Sony, sa rozhodli, že časť svojho produkčného procesu, ktorá im neprináša najvyššiu hodnotu outsourcujú. Tak sa z výrobných firiem stávajú obchodné firmy, pretože svoju výrobu a montáž presunuli na dodávateľa.

PODSTATA OUTSOURCINGU

„Outsourcing je jedným z najväčších fenoménov, ktorý mení hranice firiem, ale aj krajín, predovšetkým v posledných dvoch desaťročiach. Objem outsourcingového „biznisu“ dosahuje v celosvetovom meradle rádovo stovky miliárd dolárov a predpovedá sa mu ďalší nárast.“[2] Jeho podstata tkvie v špecializácií, keď firmy dávajú časť svojich aktivít do rúk dodávateľom – špecialistom. Následne tieto dodávky (či už služieb alebo komponentov) fungujú na klasický odberateľsko-dodávateľských vzťahoch.

Outsourcing sa vo vývoji priemyslu v 20. storočí orientoval najmä na jednoduchšie operácie a služby, ktoré pomáhali vyrábať najmä zložitejšie výrobky (autá, elektroniku). Postupne, ako sa výrobky ešte viac komplikovali a sofistikovali, komponenty ešte viac miniaturizovali a dokonca sa vytvorili úrovne outsourcingu. V automobilovom priemysle sa týmto úrovniam hovorí piliere (tier) a podľa toho sa aj dodávatelia delia – od dodávateľov materiálov, komponentov až po dodávky modulov.

AKCELERÁCIA OUTSOURCINGU V ELEKTROTECHNIKE

Elektrotechnický priemysel je jedným z najdynamickejších odvetví na svete. Konkurencia je dynamická a zakladá sa najmä na inováciách a cene. Elektronické výrobky rýchlo zastarávajú – každá inovácia je behom pár mesiacov okopírovaná a následne konkurujú firmy iba cenou. Preto je prinášanie inovácií na trh také dynamické – nový model televízora každý polrok, modely mobilných telefónoch v štvrťročných intervaloch.

Elektronické firmy sa preto zameriavajú na výskum a vývoj, kde vedia vytvoriť najvyššiu mieru pridanej hodnoty a vytvoriť aj bod odlíšenia s konkurenciou. Následne musia vedieť tieto inovácie vo výrobkoch predať na trhu, čo znamená silný marketing. Práve tieto oblasti identifikovali niektoré firmy ako kľúčové a ostatné časti produktového reťazca outsourcovať.

Jedným z lídrov nie len v technologických inováciách, ale aj výrobných je Apple. Ten si už od 90-tych rokov prestal vyrábať výrobky vo vlastných závodoch a výrobu outsourcoval do

[2] Milecová M.: Outsourcing ako zdroj konkurenčnej výhody In: Zisk [online], [cit. 2011-11-04] URL: http://www.ezisk.sk/819/Outsourcing-ako-zdroj-konkurencnej-vyhody_14131.aspx

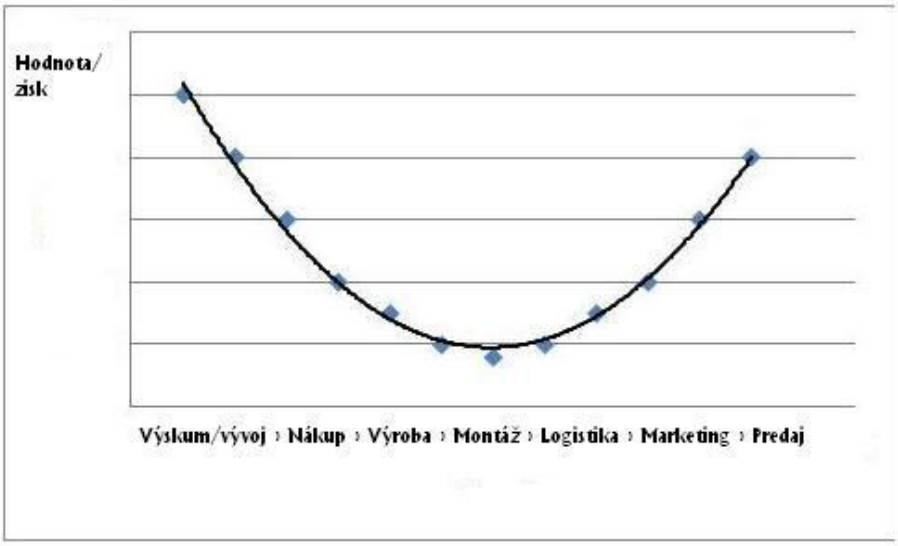
Taiwanu a Číny. Vcelku úspešne dokáže dizajnovať a predávať svoje výrobky a celú výrobu aj s dodávakou komponentov rieši taiwanský Foxconn.

Od roku 2009 sa dá nájsť viacero produktov svetových značiek, ktoré bude vyrábať práve Foxconn, prípadne iní kontraktní výrobcovia elektroniky (ECM – Electronic Contract Manufacturer). Doteraz zákazkovú výrobu väčšina svetových značiek využívala opatrne. Najmä pre zachovanie kontroly, kvality a v neposlednom rade aj prestíže u zákazníkov. Taiweanci nevyrábajú iba Apple výrobky, ale aj telefóny Nokia či Motorola, Sony PlayStation, počítače a notebooky HP, Dell, Acer aj Vaio.
Minulý rok Dell ohlásil predaj svojej poľskej fabriky tomuto výrobcovi. Sony predáva japonskú fabriku na LC displeje pre mobily a digitálne kamery v meste Yasu japonskej Kyocere. Dokonca s nezverejnenou stratou, keďže túto fabriku získala pred piatimi rokmi drahšie od Chi Mei Optoelectronics (dnes súčasť skupiny Hon Hai Precision Industry, teda Foxconnu). Toshiba minulý rok tiež oznámila, že predáva singapurskú výrobu LC displejov pre svoje notebooky taiwanskému AU Optronics.[3]

ÚSMEV HODNOTOVÉHO REŤAZCA

„V kríze sa hráči v elektrotechnickom priemysle zbavujú výrob. Riaditeľ konzultačnej spoločnosti IPA Ján Košturiak to vysvetľuje pomocou takzvanej krivky „úsmevu hodnotového reťazca“. „Linka, ktorá sa v posledných rokoch zakrivila, ukazuje, že v hodnotovom reťazci najviac zarábajú tí, čo sú na jeho začiatku a konci. V strede je výroba a montáž, tam sa zarába najmenej,“ vysvetľuje. Outsourcing sa teda dostal tak ďaleko, že firmy prepúšťajú lacnejším výrobcom celú produkciu. V zásade si nechávajú aktivity s najvyššou pridanou hodnotou: výskum a vývoj, dizajn a marketing s obchodom.“[4]

[3] Orfánus D.: Prečo Sony odmieta vyrábať, In: etrend [online], [cit. 2011-11-04] URL: http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/preco-sony-odmieta-vyrabat.html
[4] Orfánus D.: Prečo Sony odmieta vyrábať, In: etrend [online], [cit. 2011-11-04] URL: http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/preco-sony-odmieta-vyrabat.html



Prameň: Prof. Milan Zelený, prezentácia z konferencia: „Kríza ako očistný proces“, 28.-29.5.2009 Hotel Družba Demänovská dolina

Svetové firmy postupne prichádzajú na to, že najcennejšie, čo majú, nie sú stroje a robotníci, ale ich značka a dizajnéri. Vo výrobe následne iba diktujú, kto má dodávať niektoré špecifické komponenty. Samozrejme, vlastnými ľuďmi kontrolujú výstup. Práve v kríze výrazne cítiť aj ďalšie výhody. Znižujú fixné náklady a získavajú dodatočnú hotovosť z predaja aktív. Navyše sa nemusia obávať výkyvov na trhu, ktoré budú znášať dodávatelia hotových výrobkov. Zbavením sa ozrutných fabrík a výrob sa firma citeľne zúži. J. Košturiak hovorí, že z výroby sa stala v posledných rokoch komodita, ťažko sa v nej dosahuje výnimočnosť a konkurenčná výhoda.

SKÚSENOSTI

Na Slovensku takto už dávnejšie fungujú aj domáci hráči. Napríklad výrobky značky Orava sa vyrábajú v partnerských fabrikách v Číne a Turecku. Aj keď sa „kreslia“ na Slovensku. Rovnaký biznis model má košický Antik. Podľa slovenských výkresov a plánov vyrába v Číne satelitný monitoring pre autá. U týchto menších výrobcov išlo o logický krok, keď sa im neoplatí pri nižších objemoch držať vlastnú fabriku.

Väčší hráči sú do outsourcingu tlačení najmä finančnými výkazmi, keďže výnosy z objemov vo svojich fabrikách dávno bez problémov dosahujú. V blízkej budúcnosti sa určite nielen elektrotechnika stane svedkom čoraz väčšej miery presúvania výroby do cudzích rúk.

Sony tak predala v roku 2010 svoj výrobný závod v Nitre Foxconnu, teraz si výrobu z neho kontrahuje. O pol roka neskôr rovnakú operáciu spravila so svojim starším španielskym závodom, keď ho vytendrovala do rúk miestneho podnikateľského zoskupenia. Garantuje objednávky na dva roky. Následne sa jej dodávatelia budú môcť, ale pravdepodobne aj musieť obzrieť po iných odberateľoch.

Príkladom firmy z elektrotechnického priemyslu, ktorá sa trendu outsourcovania výroby dlhodobo bráni je japonský Panasonic. Zvolil si opačnú cestu, u seba koncentroval dokonca aj výrobu komponentov.
Šéf Panasonicu pre Európu Laurent Abadie v rozhovore vysvetľuje: „Našou filozofiou je od nepamäti vertikálna integrácia. Teda vyrábame väčšinu vlastných komponentov. Konkurenti nakupujú súčiastky a moduly od kadekoho. Len aby ušetrili. No keď si niečo vyrábame sami, vieme najlepšie kontrolovať celkový výstup. Cieľom Panasonicu je kvalita. Je to DNA tejto spoločnosti. Preto máme toľko fabrík po celom svete, kým niektorí konkurenti sa ich zbavujú.“[5]

O tom, ktorá biznis stratégia je dlhodobo úspešná ukáže až dlhší časový priestor hodnotenia. Obe firmy majú ťažkosti s predajom spotrebnej elektroniky, ktoré sú ešte znásobené vývojom kurzu japonského jenu voči ostatným svetovým menám, ktoré najmä Sony ťahajú do strát.

Viacero priemyselných konzultantov a expertov sa však zhoduje v tom, že úplný výrobný outsourcing je nebezpečná stratégia, ktorá síce firmu zbaví menej hodnotných aktivít s nižšou pridanou hodnotou, ale zároveň ju oberá o cenný priamy feedback. Následne firma stráca aj kľúčové technické zručnosti a prehľad o najnovších trendoch vo výrobe. Jednoduchým a pravidelným tendrovaním zákaziek u ECM výrobcov nemusí vždy udržať kvalitatívne štandardy. Navyše sa môžu cez týchto výrobcov dostávať ku konkurencie cenné poznatky v inováciách, know-how a patenty. Apple pravidelne bojuje s napodobeninami svojich výrobkov, ktoré dokážu vyrábať nemenované čínske firmy opodiaľ výrobného závodu, kde si necháva americká firma montovať iPady.

[5] Orfánus D.: Panasonic verí itakone, rozhovor In: Trend 42/2010, [cit. 2011-11-04], ISSN 1335 – 0684 42

METÓDY A NÁSTROJE ZLEPŠOVANIA RIADENIA KVALITY V PODNIKOVÝCH PROCESOCH

METHODS AND INSTRUMENTS FOR IMPROVING THE QUALITY MANAGEMENT IN BUSINESS PROCESSES

Pavol Oško[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: Bussines Process Management, Quality Management System, process, improvement,

ABSTRACT

Bussines process management and Quality Management System present the approaches of management which are nowadays one of the most applied approaches in the companies. The main purpose of application is to ensure the increase in quality, to satisfy the requirements of customers. If the following conditions are fulfilled, we will achieve the profit growth.
Within Process management as well as Quality Management System are used methods and tools – SixSigma, Balanced Scorecard which serve to increase in efficiency of management. The main goal of our article is to familiarize the reader with the basic features of the above mentioned concepts and to show the possibilities of their connections which can lead to application of the philosophy Total Quality Management in the companies.

ÚVOD

Cieľom príspevku je oboznámiť čitateľa s nástrojmi a metodikami, ktoré sa využívajú v procesnom riadení, ako aj v systéme manažérstva kvality, keďže obe koncepcie so sebou úzko súvisia. Zavedenie jednej, však neznamená automatickú aplikáciu druhej. Prostredníctvom metodiky SixSigma a Balanced Scorecard môžeme vyzdvihnúť a znásobiť pozitíva procesného riadenia a systému manažérstva kvality. Zároveň ich použitím týchto metodík úspešne prepojíme v synergický celok.

DEFINOVANIE PROCESNÉHO RIADENIA

Procesné riadenie je riadenie podnikových procesov smerom k zvyšovaniu pružnosti a výkonnosti podniku. Ide o štruktúrovaný prístup zahŕňajúci metódy, politiky, merania, manažérske praktiky a softvérové nástroje na manažovanie a optimalizáciu podnikových aktivít. Procesné riadenie predstavuje prístup charakterizovaný ideou presunu zodpovednosti za dosahovanie výsledkov na vlastníkov procesov. Vlastník riadi, kontroluje a zlepšuje priebeh procesov. Prostredníctvom uvedených činností sa snaží zabezpečiť vyššiu kvalitu výstupu. Výstup každého procesu je určený pre zákazníka

[1] Ing. Pavol Oško, palo.osko@gmail.com, prof. Ing. Michal Leščišin, DrSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky

(interného alebo externého), ktorý daný výstup potrebuje pre uskutočňovanie svojej činnosti alebo svojich potrieb. Preto kvalita výstupu musí nielen spĺňať, ale aj prekonať požiadavky a kritériá kvality definované zákazníkom. Keďže podstatou procesného riadenia je tvorba hodnoty pre zákazníka, je zodpovednosť za výsledky kľúčovým princípom procesného riadenia.

Každý proces v organizácií je charakterizovaný svojimi základnými atribútmi. Predstavujú kľúčové identifikátory, ktorých pochopením môže spoločnosť procesy efektívne uskutočňovať.

Medzi vnútorné a vonkajšie atribúty procesu patria:

- Poslanie procesu
- Zákazník procesu
- Rozhrania procesu
- Vstupy a výstupy procesu
- Regulátory procesu
- Vnútorná štruktúra procesu
- Vlastník procesu

IMPLEMENTÁCIA PROCESNÉHO RIADENIA

V súčasnosti sa najčastejšie využívajú dva prístupy zavádzania procesného riadenia, ktoré sa od seba značne odlišujú, no konečný efekt zo zavedenia je pomerne blízky. Prvou metódou je technika „čistého štítu“, druhou je postupná implementácia procesného riadenia. Metóda „čistého štítu“ sa v literatúre označuje ako BPR – Business Process Reengineering, reinžiniering. Postupnú implementáciu procesov môžeme označiť aj ako BPI – Business Process Improvement, teda zlepšovanie procesov.

TECHNIKA „ČISTÉHO ŠTÍTU“

Ide o najradikálnejší prístup zavádzania procesného manažmentu. Pri jeho využití by spoločnosť mala zabudnúť na to, ako sú jednotlivé činnosti vykonávané v súčasnosti. Základom prístupu je teda vzdať sa zavedených postupov a pozrieť sa na úkony, ktoré sú potrebné na vytvorenie výrobku, či služby nanovo. Zástancovia tohto prístupu tvrdia, že ide o jediný spôsob, ako sa odosobniť od zaužívaných postupov práce a nebyť ovplyvňovaný súčasným postavením spoločnosti.

Pri implementácií procesného manažmentu prístupom „čistého štítu“ ide v podstate o navrhnutie úplne nových procesov tak, ako by mali fungovať v súlade so strategickými cieľmi podniku. Neberú sa do úvahy žiadne obmedzenia. K definovaniu procesov sa pristupuje, akoby sme spoločnosť budovali odznova. Využívame však pritom súčasné znalosti.

POSTUPNÁ IMPLEMENTÁCIA PROCESNÉHO RIADENIA

Základný rozdiel oproti implementácií prístupom čistého štítu je budovanie procesného riadenia pretváraním súčasného stavu. Procesy v organizáciách sa nachádzali vždy, no zväčša boli nesprávne identifikované a nepochopené. Tento prístup môžeme definovať a implementovať postupnosťou nasledovných krokov:

1. Identifikácia a definovanie procesov
2. Pochopenie súčasných podnikových procesov
3. Redizajn tvorbou nových procesných máp a štandardizácia procesov

4. Procesný manažment:
    a) Definovanie cieľových hodnôt ukazovateľov procesov
    b) Meranie procesov
    c) Zlepšovanie procesov

Výsledkom implementácie procesného riadenia je efektívne fungovanie vnútropodnikových činností, ktoré smeruje k uspokojovaniu požiadaviek zákazníkov. Prínosy procesného riadenia prinášajú pozitívne dôsledky aj v riadení organizácie, ako napr. zlepšenie celkového riadenia organizácie, presné určenie zodpovedností a právomocí, budovanie podnikovej kultúry, rýchlejšie začlenenie a zaškolenie novoprijatých pracovníkov.

Procesné riadenie je zároveň rozhodujúcim predpokladom pre implementáciu systémov manažérstva kvality v podniku. Všetky významné súčasné koncepcie systémov manažérstva kvality sú založené na procesnom prístupe.

SYSTÉMY MANAŽMENTU KVALITY ZALOŽENÉ NA PROCESNOM PRÍSTUPE

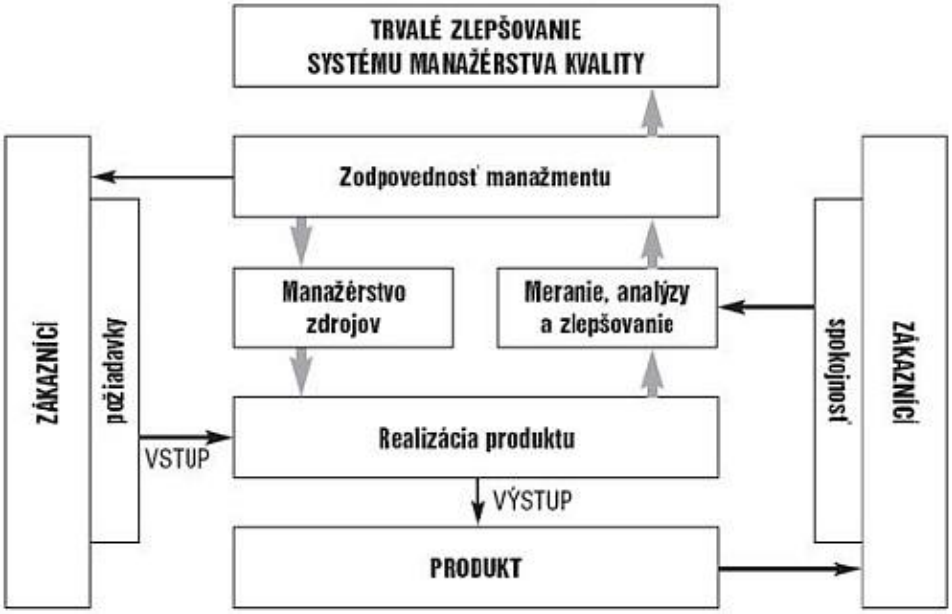
Zavedenie procesného riadenia neznamená automaticky implementáciu systému kvality. Táto implikácia platí aj v obrátenom poradí. Zatiaľ čo zavedenie systému kvality znamená zosúladenie istých vybraných činností a dokumentov s požiadavkami noriem kvality, procesné riadenie znamená širší koncept, ktorý kladie dôraz na správne nastavenie systému riadenia organizácie ako celku. Okrem zosúladenia a zefektívnenia vykonávaných podnikových činností, sa bezprostredne ovplyvňuje charakter organizačnej štruktúry, podnikovú kultúru, prostredníctvom ktorej vplýva na myslenie zamestnancov, a taktiež dlhodobé aj operatívne ciele.

KONCEPCIA ISO NORIEM SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY.

Zásady manažérstva kvality, ktoré sa stali základom pre definovanie súboru noriem ISO 9000, tvorí osem oblastí. Jednou z nich je práve procesný prístup, ktorý predpokladá implementáciu procesného riadenia ako neoddeliteľnú súčasť manažérstva kvality.

Význam procesného riadenia v systéme manažérstva kvality na základe koncepcie ISO noriem znázorňuje obrázok č.1. Model znázorňuje vstupy procesov (požiadavky zákazníkov) a výstupy (produkt, ktorý uspokojuje zákazníkov). Procesy tvoria kľúčovú úlohu premeny vstupov na výstupy a zároveň zabezpečujú ich interakciu.

Obr. 1: Model systému manažérstva kvality



Zdroj:http://kiwiki.fmtnuni.sk/mediawiki/index.php/Zavedenie_syst%C3%A9mu_mana%C5%BE%C3%A9rstva_kvality_vo_firme_s_hlavn%C3%BDmi_%C4%8Dinnos%C5%A5ami_v_oblasti_projektov%C3%A9ho_riadenia

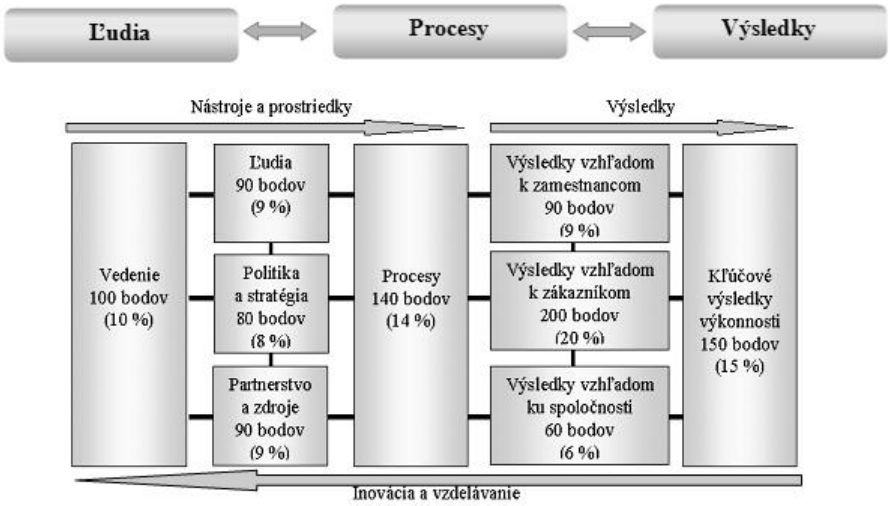
KONCEPCIA TQM

V súčasnosti je TQM považovaný za filozofiu riadenia, ktorá formuluje podnik ako zákazníkom riadený a učiaci sa systém, ktorý smeruje k dosiahnutiu plnej spokojnosti zákazníkov, vďaka neustálemu zlepšovaniu účinnosti podnikových procesov.

V Európe sa koncepcia TQM aplikuje prostredníctvom modelu EFQM – modelu excelentnosti organizácie. Model vychádza z predpokladov (ľudia, nástroje, politika) a výsledkov. Obidve skupiny sú spájané procesmi.

Podstatou a účelom EFQM modelu excelentnosti je rozvíjanie hnacích síl a prostriedkov pre dosahovanie vopred želateľných cieľov organizácie. Model excelentnosti EFQM je praktický nástroj používaný ako metóda sebahodnotenia a zvyšovania kvality. Model sa opiera o tri piliere – ľudia, procesy, výsledky, pričom práve procesy sú integrujúcim činiteľom.

Obr. 2: Štruktúra modelu výnimočnosti EFQM



Zdroj: http://www.kvalitaprodukcie.info/model-vynimocnosti-efqm/

METÓDY A NÁSTROJE ZLEPŠOVANIA KVALITY

Podstatou zlepšovania podnikových procesov je ich pozitívna zmena. Základným predpokladom zlepšovania je identifikovanie nedostatkov prostredníctvom merania a hodnotenia procesov. Na získavanie údajov slúžia viaceré metódy, ktorých interakcia so systémami manažérstva kvality umožňuje zlepšovať nielen kvantitatívne parametre procesov (chybovosť výrobkov) ale aj ich kvalitatívne činitele (nevyužitá kreativita zamestnancov). Ide teda o kombináciu tvrdých a mäkkých faktorov. Medzi takéto metódy patria napr. Six Sigma, Balanced Scorecard (BSC).

SIX SIGMA

Metódu Six Sigma môžeme považovať za metódu slúžiacu pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov a zvýšenie zisku. Cieľom je splniť všetky požiadavky zákazníkov vo všetkých procesoch, ktoré sa označujú ako Critical to Quality Characteristics – kritické parametre kvality.

Sigma predstavuje štatistickú charakteristiku merania variability okolo strednej hodnoty meranej veličiny. Pri konštrukcii výrobkov je variabilita procesov v rozmedzí ± 3 sigma. Proces, ktorý je schopný dosiahnuť spôsobilosť veľkosti 6 sigma, by mal s pravdepodobnosťou 99,73% spĺňať požadované parametre kvality.

Pre určenie spôsobov prepojenia Six Sigma a ISO 9000: 2008 je potrebné najskôr analyzovať zrovnávaciu analýzu slabých a silných stránok uvedených koncepcií. Výsledkom je rada počiatočných bodov ich prepojenia:

- Six Sigma ako realizácia normy ISO 9000: 2008 do praxe
- ISO 9000: 2008 ako predstupeň implementácie Six Sigma
- Six Sigma ako pochopenie internej kvality certifikovanej normami ISO

Prepojenie týchto dvoch koncepcií tvorí významný predpoklad budovania integrovaného systému riadenia kvality v spoločnosti.

BALANCED SCORECARD (BSC)

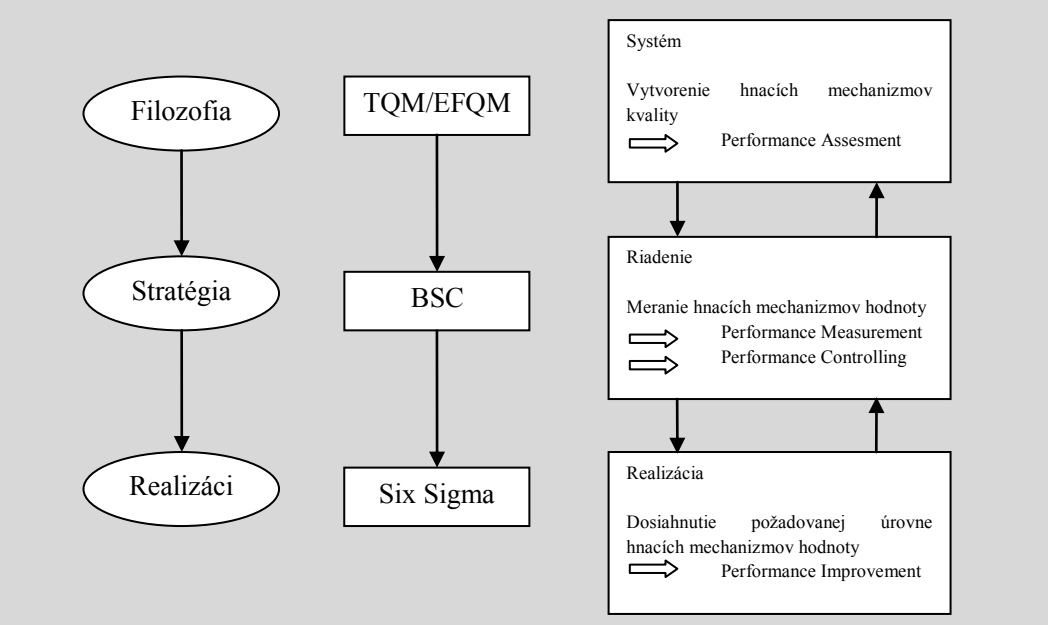
BSC predstavuje systém strategického riadenia, ktorý pomáha plánovať, riadiť a kontrolovať dlhodobý vývoj podniku. Pomáha organizácií preložiť stratégiu do operatívnych cieľov, riadiacich správanie i výkonnosť podniku. Zároveň predstavuje spôsob dosiahnutia rovnováhy (angl. „balanced" - vyvážený) a porovnávanie s ostatnými, teda bodovanie (angl. „scorecard"). Väčšina autorov preto túto koncepciu označuje ako systém vyvážených ukazovateľov.

Podstatu Balanced Scorecard tvoria štyri perspektívy podniku, ktoré vychádzajú z vízie, poslania a stratégie. Perspektívy majú odpovedať na otázky na základe ktorých sa definuje externé a interné vnímanie podniku:

- Zákaznícka perspektíva – Ako sa musíme javiť našim zákazníkom, aby sme dosiahli našu víziu?
- Perspektíva učenia a rastu – Ako udržíme a rozvinieme schopnosť meniť sa a zlepšovať sa?
- Perspektíva interných procesov – Ktoré procesy musia byť vynikajúce, aby sme uspokojili našich zákazníkov a akcionárov?
- Finančná perspektíva – Ako nás vidia akcionári? Čo ponúkame zákazníkom?

Koncepciu Balanced Scorecard možno efektívne prepojiť so Six Sigmou a modelom EFQM. Takéto strategické prepojenie je predpokladom budovania systému manažérstva kvality v podniku v duchu filozofie Business Excellence. Postavenie a úlohu jednotlivých koncepcií vo vzájomnej interakcií zobrazuje obrázok č.3.

Obr. 3: Strategické prepojenie účinkov troch koncepcií manažmentu kvality



Zdroj: Topfer, A. – Six sigma, s. 324

ZÁVER

V našej práci sme oboznámili potenciálneho čitateľa s problematikou procesného riadenia. Zároveň sme analyzovali teoretické poznatky o možnosti prepojenia procesného riadenia, systému manažérstva kvality a metodík SixSigma a Balanced Scorecard, keďže ide o spôsob, ako v podniku rozvinúť riadenie a zlepšovanie kvality na úroveň Total Quality Management.

Zoznam použitej literatúry

1. KAPLAN, R.S. - NORTON, D.P. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5
2. MATEIDES, A. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava : EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
3. HAMMER, M. – CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy*. Praha, Management Press, 1995. 371 s. ISBN 80-85603-73-
4. TOPFER, A. a kol. *Six Sigma: Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1.vydanie. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
5. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0
6. ŠPAŇO, P. 2010. Manažérstvo kvality a procesné riadenie. In *Kvalita*. ISSN: 1335-9231, 2010, roč. 18, č. 1, s. 26 - 28
7. PYŠNÝ, M. 2010. Štandardizácia procesov tvorí základ úspešnej implementácie procesného riadenia. In *Kvalita*. ISSN: 1335-9231, 2010, roč. 18, č. 1, s. 30 - 33

KRÍZA AKO PRÍLEŽITOSŤ PRE ZEFEKTÍVNENIE PODNIKOVÝCH PROCESOV A MYSLENIA PODNIKU

CRISIS AS AN OPPORTUNITY TO STREAMLINE BUSINESS PROCESSES AND THINKING OF ENTERPRISE

Martin Pacek[1]

ABSTRACT

Many people only see the crisis as something negative. Of course, the crisis of significant risks which may lead to failure of the company - especially if the leadership is not able to timely and properly respond to emerging problems. But the crisis can be seen as an option or opportunity to become better, to analyze the operation of the business, so determined. bottlenecks and remove them. The crisis is forcing the companies to exert more and more efficient technology. So we can say that corporate crisis is kind of stimulant effectiveness. The crisis phase is the lifecycle of an enterprise, which ends with a surplus area business is getting called on. Hungry route. Is there potential for adverse developments in business performance, drastically reduce the volume of sales, a decrease in net assets, which is immediately limited its survival in the event that development will continue at a stable trend

KEY WORDS

Crisis, liquidity, profitability, enterprise, cost cutting

JEL Classification

G01

ÚVOD

Každý podnik prechádza pri svojej existencii rôznymi fázami. Jednou z týchto životných fáz je kríza podniku. Jedná sa o nežiaduci jav, ktorý sa však v reálnom svete vyskytuje. Kríza je bežnou súčasťou životného cyklu podniku. Býva spôsobená nepriaznivým vývojom a predstavuje vážne ohrozenie života podniku. Podnik sa musí neustále prispôsobovať zmenám vo vnútri aj mimo podniku. Musí analyzovať situáciu odberateľov aj dodávateľov. I napriek týmto opatreniam však môže dôjsť k nepriaznivému vývoju.

Existujú rôzne informačné zdroje podávajúce správu o stave podniku a jeho možnom budúcom vývoji. Informujú o stave vonkajšieho politického, právneho a i hospodárskeho prostredia. Existujú však taktiež dáta pochádzajúce zvnútra podniku o vývoji predaja, nákladov, či spôsobe a zdrojoch financovania. Aby sa podnik vyhol nežiaducemu vývoju, musí neustále sledovať stav vonkajšieho a vnútorného prostredia

Existuje mnoho definícii krízy podniku a rôzne postupy pre identifikáciu krízy. Niektorí autori považujú za krízu významné zhoršenie výkonnosti podniku, predovšetkým o krízu finančnú. Napríklad Synek uvádza: „Pod pojmom kríza podniku možno označiť také štádium jeho života, kedy po dlhšom časovom období dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonnostného potenciálu, radikálnemu zníženiu tržieb, poklesu čistého obchodného imania, zníženie likvidity, čím je bezprostredne ohrozená jeho ďalšia existencia v prípade, že tento

[1] Ing. Martin Pacek, martin.pacek@gmail.com, školiteľ: doc. Helena Majdúchová, CSc. KPH FPM EUBA

vývoj bude pokračovať."[2] Z uvedenej charakteristiky vyplýva, že krízu podniku je možné skúmať v dvoch rovinách, a to:[3]

- Krízu ako určitý stav podniku, ktorý v danom okamihu nie je schopný plniť niektoré základné funkcie (uhrádzať záväzky, realizovať odbyt výrobkov na trhu a pod.)
- Krízu ako nesprávny alebo neadekvátny vývoj podniku vzhľadom na zmeny jeho okolia navonok a jeho štruktúry smerom dovnútra v tom časovom intervale, v ktorom postupne dochádza k ohrozeniu jeho ďalšej existencie.

Mnoho ľudí vidí krízu len ako niečo negatívne. Samozrejme, s krízou sú spojené značné riziká, ktoré môžu viesť až k zániku podniku – najmä v prípade, ak vedenie nie je schopné včas a správne zareagovať na vznikajúce problémy. Krízu však možno chápať aj ako možnosť, či príležitosť stať sa lepším, zanalyzovať chod podniku, určiť tzv. úzke miesta a odstrániť ich. Kríza tak núti podniky k vyvíjaniu stále nových a úspornejších technológii. Môžeme teda povedať, že podniková kríza je akýmsi stimulátorom efektívnosti.

Kríza je fázou životného cyklu podniku, kedy sa končí zóna prebytku a podnik sa dostáva na tzv. hladovú trasu. Dochádza k nepriaznivému vývoju výkonnostného potenciálu podniku, radikálnemu zníženiu objemu tržieb, poklesu čistého obchodného imania, čím je bezprostredne obmedzená jeho ďalšia existencia v prípade ak vývoj bude pokračovať nezmeneným trendom

Signály - symptómy nastupujúcej krízy môžeme evidovať z vonkajšieho - externého prostredia (stagnácia odbytu, zvyšovanie konkurencie) alebo aj z vnútorného prostredia podniku (prerozdeľovanie výnosov zo ziskových oblastí na stratové, znižovanie školení, ospravedlňovanie chýb a nedostatkov).

K podnikovým ťažkostiam môže dochádzať v dôsledku nasýtenia trhu, nedostatočnému prispôsobeniu výrobkov požiadavkám trhu, nižšou kvalitou výrobkov, nedostatočnou kvalitou a parametrami technológie, priveľkou objednávkou atď.

Väčšina skúseností z oblasti kríz vedie k názoru, že sú spôsobované subjektívnymi faktormi, to znamená, nezvládnutím z hľadiska riadenia. Len menšia časť je daná objektívnymi faktormi, čiže vývojom okolia podniku, na ktorý manažment nemá vplyv. Pomer subjektívnych faktorov a objektívnych faktorov sa odhaduje na 80:20 alebo 70:30, ale vždy viac na strane subjektívnych faktorov. Ako hlavne príčiny vzniku kríz sa uvádzajú tri skupiny faktorov: [4]

1. manažment resp. vlastníci podniku,
2. vnútorná ekonomická štruktúra podniku,
3. vonkajšie ekonomické prostredie.

Väčšina kríz vzniká ako dôsledok neprispôsobenia sa vonkajším podmienkam, manažéri sa viac sústreďujú na optimalizáciu procesov ako na sledovanie potreby nevyhnutných zmien.

Pri riešení krízy najprv treba nutne identifikovať, v akom stave sa podnik nachádza a zistiť príčiny jeho krízy. K analýzam týkajúcich sa krízy patri taktiež analýza odvetvia, v ktorom podnik podniká. Signály – symptómy nastupujúcej krízy môžeme evidovať z vonkajšieho - externého prostredia, alebo aj z vnútorného prostredia podniku.

---

[2] SYNEK, M.: Podniková ekonomika, 1.vydane Praha: C. H. Beck, 1999. 456s ISBN 80-7179-228-4
[3] MAJTÁN, Š. a kol. *Podnikové hospodárstvo*, Sprint Bratislava 2007, 347s., ISBN 978-80-89085-79-8
[4] MAJTÁN, Š. a kol.2007: *Podnikové hospodárstvo*, Sprint Bratislava 2007, 347s., ISBN 978-80-89085-79-8

Medzi vnútorné príčiny pochádzajúce z vnútra podniku patrí problém kvality výrobkov, chybná cenová politika, nedostatočná distribučná sieť, nedostatok inovácií, problémy s likviditou, či chyby vo finančnom riadení.

K externým príčinám patrí celkový vývoj hospodárstva, úrokové a kurzové vplyvy, situácia na trhu práce a vývoj legislatívy. Môže sa taktiež jednať o súbeh vnútorných príčin a externých, kedy niektoré chyby vo vnútornom riadení sa môžu značne prejaviť až pri zmene vonkajšieho prostredia. Po analýze príčin krízy je potrebné skúmať jej povahu.

Strategická kríza – prejavom je významná strata výkonnostného potenciálu. Príčinou takéhoto stavu môže byť nesprávna voľba lokality umiestnenia podniku pri jeho založení, z čoho môžu plynúť problémy so získavaním pracovných síl, či problémy so zaistením materiálových vstupov. Medzi príčiny strategickej krízy patrí taktiež nevhodný rozsah výrobného programu, či nevhodné výrobné kapacity. Nevyužitie výrobných kapacít vedie k nedostatočnej výnosnosti investovaného kapitálu. Strategická kríza môže mať začiatok v chybných rozhodnutiach pri zakladaní podniku.

Kríza likvidity – sa prejavuje nízkou platobnou schopnosťou podniku, podnik má problém splácať včas svoje záväzky. Táto forma krízy môže maž viacero príčin. Môžu nimi byť: vysoký podiel dubióznych pohľadávok, nedostatočná tvorba hotovosti, viazanosť prostriedkov v prebytočne vysokom množstve menej likvidných foriem obežného majetku ako napr. zásoby a pod. Pokles likvidity nastáva aj v prípade preinvestovania, či pri realizácii rizikových investičných projektov. Príčinou krízy likvidity môže byť aj nadmerné zadlženie, často spojené s vysokými finančnými nákladmi. Podniky sa dostávajú do tejto formy krízy aj v prípade rentabilnej výroby, keď si nedostatočne uvedomia dôsledky časového posunu vzniku výnosov a príjmov (nákladov a výdavkov) na celkovú likviditu.[5]

Kríza rentability – je zapríčinená nedostatočným výnosom podnikateľských aktivít podniku. Môže vzniknúť ako dôsledok výpadku predaja už vyrobenej produkcie ako odbytových problémov, poklesom cien, rastom nákladov. Trvalejšie odbytové problémy sa prejavia poklesom predaných výrobkov, čo sa podpíše na znížení ziskovej marže v dôsledku existencie fixných nákladov. Takto vzniknutá kríza môže byť prechodná za predpokladu, že jej príčiny sú takisto prechodného charakteru a podnik má dobrú pozíciu na trhu. Väčšinou však táto kríza je príznakom väčších ťažkostí podniku.[6] Všetky základné krízové stavy sa môžu navzájom prelínať a rôzne kombinovať

Zistenie krízového stavu

To že došlo v podniku ku krízovému vývoju môžeme spoznať z mnoho ukazovateľov. Jedná sa predovšetkým o ukazovatele finančnej analýzy. Pri hodnotení stavu, v akom sa podnik nachádza však nie je vhodné sa spoliehať len na finančné ukazovatele. Dobrý manažér by mal vedieť aspoň čiastočne predvídať vývoj podniku, sledovať aktuálnu situáciu a nespoliehať sa len na finančné ukazovatele, ktorými je informácia poskytovaná s omeškaním. Mal by sa informovať o vývoji politického právneho prostredia, o stave na odberateľskom i dodávateľskom trhu. Nemenej dôležitá je taktiež situáciana trhu práce. Z vnútropodnikového hľadiska je potrebné sa zamerať na stav výrobných kapacít, systém financovania, či v personálnej oblasti.

Preto má finančná analýza veľký význam a existuje aj mnoho modelov, ktoré majú za úlohu poukázať práve na nezdravý vývoj v podniku.

---

[5] NEUMANNOVÁ, A., *Podniková diagnostika*, Vydavateľstvo EKONÓM 2007, 112s., ISBN 978-80-225-2426-1

[6] NEUMANNOVÁ, A., *Podniková diagnostika*, Vydavateľstvo EKONÓM 2007, 112s., ISBN 978-80-225-2426-1

Má za úlohu sledovať niekoľko kľúčových charakteristík:[7]

- Schopnosť podniku splácať svoje záväzky v dobe ich splatnosti
- Výnosnosť (rentabilita), ktorá charakterizuje úroveň vyťaženosti vloženého kapitálu
- Rýchlosť obratu prostriedkov (aktivita), vypovedajúca o schopnosti manažérov využívať majetok podniku.
- Finančná stabilita (finančná štruktúra, zadlženosť)
- Súbor ukazovateľov meraných prostredníctvom kapitálového trhu (napr. čistý zisk na akciu, dividenda na akciu a pod.)

Súčasná globálna ekonomická kríza prináša pre podnikovú sféru mnoho ponaučení a podnetov do ďalšej doby, tým hlavným však možno je nový pohľad na oblasť, ktorá inak patrí k tradičným oborom firemného manažmentu a to na oblasť hodnotenia rizík.

Dnešný vedúci pracovníci rozhodujú o strategických ekonomických krokoch spoločnosti. Musia fungovať v prostredí, kedy premenlivosť je mnohonásobne vyššia než kedykoľvek inokedy v minulosti. Podnik sa stretáva s množstvom rizík a to prakticky každodenne, v každom jednotlivom obchodnom prípade. Všeobecne rozoznávame rizika systematické a jedinečné. Systematickým rizikom je napríklad riziko politické, ekonomické, pohybu úrokových mier, inflácie, riziko nelikvidity, či riziko plynúce z neočakávaných udalostí. Zdrojom jedinečného rizika potom môže byť napríklad podnikateľské riziko, finančné riziko či riziko manažérskej nezodpovednosti. Jedinečným rizikom je i konverzia, teda riziko straty z výmeny meny.

Schopnosť podnikov riešiť následky krízy do určitej miery závisí aj od minulého vývoja. Podnik, ktorý mal proaktívny postoj k biznisu už v čase konjunktúry, zisťuje, že má oproti konkurencii výhody aj v časoch krízy. Prečo? Sú podniky, ktorým keď sa darí a zaznamenávajú rast a rozvoj, nie vždy myslia na budúcnosť a robia aktívne kroky smerom dopredu. Radšej sa pohodlne vezú na aktuálnej vlne úspechu. Oproti nim stoja skúsenosti podnikov, ktoré napriek tomu, že sa im skvele darilo, mysleli dopredu – robili aktívne kroky v rámci prevencie. Je to presne ako s aktívnym športovcom, ktorý by zaslepený dnešnými skvelými výkonmi prestal myslieť na to, ako sa bude musieť neustále zlepšovať a preventívne sa starať o svoje zdravie. Z tohto pohľadu je zrejmé, že podniky, ktoré už dávno mali vo svojej stratégii prevenciu dokázali reagovať na krízu omnoho aktívnejšie, ako tí, ktorí boli nútení len hasiť vzniknutý požiar. Skúsenosti a výsledky podnikov to jasne potvrdzujú.

Inovatívny prístup

Ruka v ruke s prevenciou ide inovácia. Inovácia ako neoddeliteľná súčasť biznis modelu úspešných podnikov pôsobí ako katalyzátor prekonávania ťažkých krízových období. A tu hovoríme nielen o celosvetovej kríze, ale aj o vnútrofiremných krízach alebo krízach v jednotlivých odvetviach. Mnohé podniky boli konfrontované s faktom, že klesá záujem o ich služby alebo produkty. Dôvody sú rôzne. Pre aktívne podniky bolo nepredstaviteľné, aby ponúkali ten istý produkt, v tej istej kvalite, za takú istú cenu ako v minulosti. Zákony ponuky a dopytu sú na jednej strane nekompromisné, ale na druhej strane jasne čitateľné. Pokiaľ ponúkam to, o čo je na trhu záujem a za akceptovateľných podmienok, tak som úspešný. Mnohé podniky si rýchlo uvedomili, že pasívny postoj ich situáciu nezlepší, naopak ich môže dostať na pokraj prežitia. Riešenia hľadajú v inovácii. Napriek krízovým podmienkam si uvedomovali, že šancu na prežitie majú práve tí, ktorí svoje produkty a služby neustále inovujú a zlepšujú. Skúsenosti inovujúcich firiem ukazujú, že tento krok im dáva náskok pred konkurenciou a umožňuje im lepšie reagovať na krízové podmienky.

---

[7] SUCHÁNEK, P.: *Finanční management*, 1.vydáni Brno : Masarykova univerzita, 2007, 127s. ISBN 978-80-210-4277-3

Dôkladné poznanie aktuálneho stavu otvára podniku možnosti nájsť nové postupy, nové riešenia, ktoré prinášajú šancu reagovať na krízový vývoj. Práve odvaha, aktivita a inovatívnosť sú predpokladom posunu vpred. Podnik potrebuje reagovať na skutočné potreby klienta, spotrebiteľa, musí sa prispôsobiť trhu. A trh sa oproti minulosti výrazne zmenil. Podniky, ktoré sa prispôsobujú, nachádzajú dokonca aj nové príležitosti a možnosti rastu. Paradox? Pre niekoho áno, pre aktívnych manažérov len potvrdenie správnosti ich rozhodnutí, aktivít a postupov.

V tomto bode však nič nekončí. Naopak, existencia správnych riešení ešte výsledky neprináša. Mnohé podniky aj v minulosti stroskotali práve na exekutíve – schopnosti preniesť riešenia z hláv manažérov do reality. Akcieschopnosť získava na dôležitosti najmä v časoch krízy. To, čo nedokážeme aplikovať hneď, už zajtra nemusí platiť. Preto sa výsledky proti krízových opatrení v podnikoch dostavujú na základe konkrétnych aktivít. Tí, čo konajú a nielen hovoria, zaznamenávajú zmenu svojho postavenia, na trhu, voči konkurencii a najmä voči zákazníkom.

Podniky, ktoré berú prevenciu ako súčasť svojej DNA, tvrdia, že krátkodobé efekty nie sú ich cieľom. To platí obzvlášť v časoch krízy. Nechcú prežiť len zajtrajšok, ale zdroje a náklady, ktoré vynakladajú na prekonávanie krízových podmienok, chcú využiť efektívne. Znamená to pre nich jedno – ich efekty chcú prijímať dlhodobo. Ich cieľom je zabezpečiť dlhodobé efekty. Jednoducho sa to povie, ale veľmi ťažko zrealizuje. Dokážu to len tí schopní. A v tomto vidia mnohé podniky jednoznačné pozitívum krízy – trh sa prečisťuje, ukazuje sa kto je dobrý a kto nie. To by bez krízy nebolo možné. Manažéri takýchto podnikov tvrdia, že ich cieľom je udržať si líderskú pozíciu v dlhodobom horizonte. Preto kladú obrovský dôraz na dlhodobú spoluprácu a partnerstvá. Uvedomujú si, že základným predpokladom je tvorivá atmosféra v podniku a vzájomná spolupráca naprieč celým podnikom. Keď podnik nefunguje vo vnútri, ťažko bude úspešný navonok. Kríza to nekompromisne odhaľuje.

Je zjavné, že s rozhodnutiami o úsporách by manažéri nemali otáľať. Podnik musí začať šetriť a angažovať treba každého. Vo veľkom verejne ohlasované úsporné programy medzinárodných koncernov sú často skôr avízom ďalších výdavkov. No vnútri podniku nik nesmie pochybovať, že na programe dňa sú úspory. Na škodu nemusí byť ani nadiktovať hneď na začiatku ich očakávanú výšku. Na druhej strane, autoritatívnejšie presadzovanie manažérskych rozhodnutí kladie vyššie nároky na ich kvalitu než obvykle. Nepremyslené kroky – bezhlavé prepúšťanie či obmedzenie marketingových a komunikačných aktivít – možno krátkodobo niečo ušetria, no čoskoro si vynútia omnoho vyššie výdavky na nápravu škôd. Medzi nimi môže byť aj mienka o stave podniku, ktorá bez dostatočného dôvodu púšťa ľudí alebo sa komunikačne „stratila z trhu“.

Šetriť niekedy znamená len znovu sa začať správať racionálne. V dobrých časoch si podniky zvykli plytvať. Prebytok „potrebných“ elektronických manažérskych hračiek alebo farebná tlačiareň na každom stole sú spoľahlivý indikátor. Na druhej strane je zjavné, kde začať. Podnik často dokáže ušetriť pätnásť percent nákladov bez toho, aby sa to výraznejšie podpísalo pod jeho chodom.

Začínať treba s úsporami, pri ktorých netreba dlho čakať na efekt. Investície do informačných technológií sú dobrý príklad. Obzvlášť pri drahých komplexných systémoch, ak podnik reálne potrebuje iba čiastkový modul či konkrétnu funkcionalitu.

Na častej obnove podnikového autoparku tiež možno ušetriť, ak, pravda, priveľmi jazdené autá nie sú žrútmi nákladov na servis či dokonca hrozbou pre bezpečnosť ľudí. Racionálne treba zvažovať tiež nevyhnutnosť výdavkov na cestovanie a najmä ich výšku – nie vždy sa musí lietať prvou triedou a aj ubytovanie pracovníkov podniku znesie o hviezdičku menej. Dobrá príležitosť, ako ušetriť, je nákup. Najmä pri veľkých podnikoch ho možno zjednotiť. To vytvorí podmienky na rokovania s dodávateľmi o množstvových zľavách.

Zároveň je potrebné viac premýšľať nad reálne potrebnou úrovňou zásob. Čiže hľadať optimum medzi plynulým zásobovaním výroby bez prestojov a čo najmenším množstvom zásob na sklade, hlavne v čase znižovania výroby. Do prepočtov treba obvykle zarátať aj sankcie, ktoré bude žiadať dodávateľ za nenaplnenie odberov. Zahrať treba aj na konkurenčnú strunu, najmä pri jednoduchšie nahraditeľných službách. Napríklad pri nákupe služieb telekomunikačných operátorov, bánk či rôznych outsourcovaných služieb typu jazykové preklady, no aj externe nakupovaná doprava.Iste, v náročných časoch uvažujú podobne aj iné podniky. To znamená, že defenzívnu stratégiu znižovania nepotrebných výdavkov je vhodné doplniť o aktívnu časť. Uchádzať sa o zákazky dosiaľ nedosiahnuteľných zákazníkov so zaujímavými ponukami.

Ľudské zdroje

Oblasť ľudských zdrojov sa na prvý pohľad javí ako dôležitý cieľ podnikových úspor. Oprávnene, už pre objem výdavkov, ktorý podnik stoja zamestnanci. Že medzi prvými opatreniami podnikov figuruje zatrhnutie „darčekových“ zamestnaneckých benefitov, no aj zmrazenie rastu miezd, asi neprekvapí nikoho. Vzápätí prichádzajú obavy, no aj tragické rozhodnutia o prepúšťaní. Prečo tragické, keď toľko podnikov skrachovalo s takmer plnou zamestnanosťou, hoci s polovičným osadenstvom mohli prežiť? Pretože tam išlo o núdzové riešenie existenciálneho problému podniku.

Podnik sa riadi z dlhodobého hľadiska a prepustiť ľudí značí definitívne sa vzdať vzácneho aktíva. Že aj drahého, sa ukáže už pri prepúšťaní. Opatrenie s okamžitým efektom to rozhodne nie je, postarajú sa o to náklady na odstupné, mzdy počas výpovednej doby, no aj možné škody, ktoré vyvolá panika a všeobecne zlá nálada v podniku i mimo neho.

A spomínaný dlhodobý prístup k riadeniu podniku, ak raz útlm pominie a podnik bude znovu potrebovať viac ľudí, ich spomienka na možno prirýchly „vyhadzov“ bude najmenší problém. Omnoho viac zaťažia podnik výdavky na nábor a školenie nových zamestnancov.

Dosť dôvodov zamyslieť sa nad inými spôsobmi, ako sa najskôr pokúsiť vyrovnať s poklesom dopytu po produktoch podniku a tým aj ľudskej práci. Prvé riešenie sa núka samo. Ak sa najímanie kontraktných pracovníkov vnímalo ako riešenie v časoch, keď výroba tak-tak plnila objednávky, bez obáv, funguje to aj naopak.

Že si to podniky aj na Slovensku uvedomujú, dokazujú správy o znižovaní stavov dočasných zamestnancov. Zároveň to potvrdzuje, že dramatické slová o masových prepúšťaniach sú zatiaľ naozaj poväčšine iba hystéria.

Skôr je potešiteľné, že sa podniky dokážu vyrovnať so situáciou bez toho, aby siahli na kmeňových zamestnancov. Ak si ich chcú udržať, aj ak je pre nich menej práce, majú množstvo možností v organizácii práce. Napríklad dôsledné plánovanie fondu pracovného času, ktoré umožňuje aj okamžité úspory. Pretože ak v čase znižovania celkovej výroby podnik stíha plniť objednávku iba za cenu platenia nadčasov, ide o mrhanie.

Ak nepomáha dôsledné plánovanie a práce je stále primálo, ešte vždy možno cielene znižovať nasadenie ľudí v práci. Napríklad skrátenými úväzkami či vypísaním celozávodnej dovolenky. Ak sa podarí dohodnúť na primeranom alebo aspoň určitom znížení miezd, je to úspora. V takom prípade treba z pragmatického hľadiska preferovať dohodu so zamestnancami, po nedávnych úpravách pracovnej legislatívy aj s odbormi. No aj ak sú ľudia doma a berú mzdu, ak výroba stojí, podnik šetrí na technických prevádzkových nákladoch.

Ak predsa niet inej možnosti než prepúšťanie, je potrebné pragmaticky určiť, bez ktorých ľudí sa podnik zaobíde. Ako na to? Jedno, hoci nie jediné kritérium môže byť porovnanie s podobnými podnikmi v odvetví. Ak má rovnaké oddelenie u konkurenta polovičný počet ľudí, môže to znamenať prezamestnanosť.

ZÁVER

Finančné krízy sú neoddeliteľnou súčasťou ekonomík. Tie najvýznamnejšie sa potom stávajú udalosťami historického významu ako veľká hospodárska kríza tridsiatich rokov 20.storočia, alebo v súčasnosti prebiehajúca kríza. Podniky i ďalšie ekonomické subjekty majú tendenciu podceňovať okamžitú situáciu s tým, že jej dopad obvykle považujú za menej jednoznačný a hlboký, než aký skutočne nastane. Pre pochopenie podnikových reakcií sú pritom potrebné vedomosti nie len o faktických krokoch, ale aj o pociťovaných potrebách podnikov, teda o ich požiadavkách na rozhodnutia a kroky okolia napríklad na rozhodnutia a kroky štátu

LITERATÚRA

[1] SUCHÁNEK, P.: Finanční management, 1.vydáni Brno : Masarykova univerzita, 2007, 127s. ISBN 978-80-210-4277-3

[2] MAJTÁN, Š. a kol. *Podnikové hospodárstvo*, Sprint Bratislava 2007, 347s., ISBN 978-80-89085-79-8

[3] SYNEK, M.: Podniková ekonomika, 1.vydane Praha: C. H. Beck, 1999. 456s ISBN 80-7179-228-4

[4] NEUMANNOVÁ, A., *Podniková diagnostika*, Vydavateľstvo EKONÓM 2007, 112s., ISBN 978-80-225-2426-1

Exchange Traded Funds: Entwicklungen, Trends und aktuelle Probleme

Michael Paetsch

Key Words: Exchange Traded Funds, Historische Entwicklung der ETFs, Fund Industrie und Rentensystem, ETF Fondsvolume, Diffusion von ETFs, Index ETFs, Emerging Market ETFs, Rohstoff ETFs, Gold ETFs, ETC,

Abstract: Das Konzept der Risikoteilung durch breite Streuung der Investition in einen Fund, der wiederum von verschiedenen Personen gezeichnet wird, geht auf das Jahr 1772 zurück. Es dauerte allerdings bis zum Ende des 19. Jahrhunderts, bevor sich Fonds in England bzw. ab der Mitte des 20. Jahrhunderts in den USA auf breiterer bzw. breitester Front durchsetzten. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, dass inbesondere die Einführung von privaten (d.h. nicht staatlichen) Rentensystemen in den Niederlanden, UK, USA und Canada entscheidend für den Auftrieb der Fondsbranche waren. Es wird ferner, dass Mutual Fund Industrie durch die Einführung von jederzeit handelbaren Exchange Traded Funds (ETF) massiv in Umbruch versetzt worden ist. Treibende Faktoren wie die „efficient market theory", passiver vs. aktiver Management Ansatz bei deutlich niedrigeren Kauf- und Haltekosten und deren Auswirkungen auf das Investitionsverhalten werden ausführlich beschrieben. Basierend hierauf, werden die neuesten Entwicklungen der ETF Industrie, wie bspw. die Ausdehnung der Handelbarkeit von Emerging Market Indizes, Rohstoff Indizes sowie Öl und Gold Märkte explizit erläutert.

1. Einleitung

Der erste Exchange Traded Funds (ETFs) wurde 1989 an der Toronto Stock Exchange kommerziell eingeführt[1] und stellen in vielerlei Hinsicht ein disruptives Finanzprodukt dar. Vor der Einführung von ETFs wurden seitens der Investoren insbesondere Mutual Bonds oder Aktien nachgefragt. Während Aktien dank modernster IT in Sekunden gehandelt werden konnten, gilt dies für Mutual Funds nicht. Die dem Fund zugrundeliegenden Assets werden erst am Ende des Tages bewertet und folglich gab es keine Möglichkeit der Preisstellung bzw. des Handels mit Mutual Funds während der Börsenzeiten. Dies führte dazu, dass die Fonds erst mit einer Verzögerung von einem Handelstag und zu sehr hohen Kosten gehandelt werden konnten.[2] Dies kann insbesondere in stark volatilen Börsenphase zu erheblichen Verlusten durch nicht zeitnah realisierbare Gewinne bzw. nicht optimalen Einstigskurse führen. Die Lücke bot die Möglichkeit eine neue Art von Fund zu strukturieren, die die

[1] {Gastineau 2010 #9}, p.2
[2] {Swensen 2005 #10}, p. 270-294

Vorteile von Mutual Funds und Aktien vereinbarten. ETFs bilden die Aktienkörbe der großen und bekannten und seit Jahrzehnten wichtigen Aktienindices wie DAX, Dow Jones Industrial Average, etc. nach. Aufgrund der Tatsache, dass die Fonds durch modernste IT alle dem Index zugrundeliegenden Aktien nahezu in Echtzeit bewertet, können ETFs wie Aktien völlig flexibel und zu jeder Zeit an den Börsen gehandelt werden. [3] [4]

Um die äußerst dynamische Entwicklung von Exchange Traded Funds besser nachvollziehbar zu machen, erscheint es zunächst hilfreich die Entwicklung der jüngeren Investment Geschichte mit ihren historisch bedeutendsten Errungenschaften zu skizzieren. Obwohl die „Erfindung" der Aktie und den Börsen natürlich die Voraussetzungen für die Entwicklung von effizienten Kapitalmärkten einerseits und der massiven, arbeitsteiligen global Wirtschaft andererseits darstellen, ist das Verständnis um die durch Markowitz begründete moderne Portfolio Theorie und der sich hieraus ableitbare überwältigende Erfolg der „Mutual Fund" Branche für das hier behandelnde Thema relevanter.

Vor diesem Hintergrund kommt dem Verständnis um die relevanten Faktoren, welche den internationalen Aufstieg der Mutual Fund bzw. Aktienfonds Branche begründeten, eine entscheidende Rolle zu und werden dementsprechend ausführlich skizziert. Ferner wird hergeleitet warum der USA Markt der mit Abstand größte Markt für Aktienfonds weltweit ist und folglich den Schwerpunkt bei der Diskussion bezüglich der Entwicklung und Trends im ETF Markt bildet. In dem hiernach folgenden Abschnitt wird zunächst definiert was ein Exchange Traded Fund ist und wie er sich in finanztechnischer Sicht von Aktienfonds unterscheidet. Hierbei werden insbesondere die Interdependenzen bzw. Faktoren für den direkten Wettbewerb zwischen Aktienfonds und Exchange Traded Fonds diskutiert. Ein Schwerpunkt bildet hierbei der Vergleich von aktiv und passiv gemangten Investment Fonds und deren relativ Performance im Zeitablauf. Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen wird klar, warum sich die ETFs derzeit massiv gegen die Aktienfonds durchsetzen.

Im Folgenden werden weitere wichtige Aspekte für die dynamische Entwicklung von ETFs angeführt, die in der wissenschaftlichen Literatur bisher wenig Beachtung finden, aber eine große Rolle für die weitere Verbreitung von ETFs spielen. Im Fokus steht die effiziente praktische Implementierung der modernen Portfolio Theorie (MPT) vor dem Hintergrund der Integration duzender bis dato finanztechnisch wenig beachtenden sich aber schnell entwickelnden Länder und Regionen[5] sowie einer Vielzahl von Rohstoffen und anderen Asset-Klassen. Der Autor argumentiert, dass ein effizientes Portfoliomanagement mit Blick auf das in kurzer Zeit rasch angewachsene relevante Asset Universums, ohne ETFs praktisch nicht mehr abbildbar bzw. implementierbar ist.

---

[3] {Gastineau 2010 #9}, p.2-5

[4]) Investopedia 2010, Introduction To Exchange-Traded Funds, http://www.investopedia.com/articles/01/082901.asp?ad=ETF_Feat#axzz1VUXbTwF4

[5]) An dieser Stelle seien nicht nur die BRIC Länder also Brasilien, Russland, Indien und China erwähnt, sondern sind auch weitere dynamische Volkswirtschaften in Asien, Lateinamerika und Afrika gemeint, wie etwa Malaysia, Indonesien, Argentinien, Chile und Südafrika, um nur ein paar zu nennen.

Basierend auf den oben ausgeführten Grundlagen, werden sowohl die Trends als auch die hiermit verbundenen Problematiken ausführlich diskutiert. Insbesondere die stark zunehmende Differenzierung der ETFs hin zu komplex strukturierten Produkten, die zunehmend eine Merkmals- Konvergenz zwischen Aktienfonds und indexbasierten ETFs aufweisen, wird kritisch gewürdigt.

2. Historische Entwicklung des Investment Fonds

Obwohl Fonds schon sehr lange existieren, wurden Sie erst in den letzten 20 Jahren populär. Entscheidend für den Erfolg hierfür war einerseits die Tatsache, dass der individuelle Investor sein Vermögen zu relativ geringen Kosten diversifizieren konnte und zum anderen, dass ein professionelles Management ihm die zeitintensive und komplexe Selektion aus einer immer größeren Anzahl von Aktien abnahm.[6] [7] Der erste geschichtlich bekannte Fonds mit dem Namen Eendragt Maakt Magt (Unity Creates Strength) wurde von Abraham van Ketwich in Holland aufgelegt und erlaubte Kleinanlegern ihr Risiko nach der Finanzkrise 1772-1773 zu streuen, da der Fonds in Ländern wie Österreich, Dänemark, Deutschland, Spanien, Schweden, etc. sowie in Plantagen in Zentral- und Südamerika investierte.[8]

Der erste Fonds, der außerhalb der Niederland gebildet wurde, war der 1868 in London etablierte British Government Trust Fund, welcher in Anleihen von anderen ausländischen Staaten investieren sollte. [9] Interessanter Weise, war es das explizite Hauptziel des Fonds speziell Investoren mit geringem Vermögen die Möglichkeit zu geben, das Risiko durch Investitionen in verschiedenen Ländern zu streuen.[10] Das Geschäft mit Fonds wurde stark forciert und bis 1875 waren bereits 7 weitere Fonds in England gegründet worden.[11] Die Dominanz Englands auf diesem neuen Finanzgebiet dauerte über 30 Jahre bis in den Zeitraum um 1920, als sich schließlich eine potente Aktien und Aktienfond Industrie in den USA etablierten konnten und den sogenannten „open-ended“ kapitalisierten Fonds zum Durchbruch verhalfen.[12] Im Gegensatz zu den „closed Funds“, die nach dem Erreichen einer gewissen Kapitalgrenze keine weiteren Anteile mehr ausgaben, bestach der offene Aktienfonds dadurch, dass jederzeit Anteile auf der dem Fonds zugrundeliegenden Aktiva

---

[6] Yale ICF Working Paper No. 04-48, December 12, 2004, THE ORIGINS OF MUTUAL FUNDS
K. Geert Rouwenhorst, Yale School of Management, http://ssrn.com/abstract=636146
[7] {Wolfinger 2005 #1}, p. xi
[8] {Goetzmann 2005 #2}, p.1.
[9] {Elaine Hutson, The early managed fund industry: Investment trusts in 19th century Britain , International Review of Financial Analysis Volume 14, Issue 4, 2005, Pages 439-454
[10] Yale ICF Working Paper No. 04-48, p. 16
[11] H. Bullock, The Story of Investment Trusts (New York: Columbia University Press, 1959
[12] {Elaine Hutson, The early managed fund industry: Investment trusts in 19th century Britain , International Review of Financial Analysis Volume 14, Issue 4, 2005, Pages 439-454

gehandelt wurden. Diese grundlegende Konstruktion von Aktienfonds hat sich im Wesentlichen bis heute durchgesetzt.

Mit dem wirtschaftlichen Aufstieg der USA, entwickelte sich auch die Fondsbranche sowohl bezüglich der Anzahl der Fonds, als auch der hinsichtlich der Investment Unternehmen, die diese Fonds verwalteten, weit dynamischer als in Europa. Diese weiter unten quantifizierte Entwicklung, steht in direktem Zusammenhang mit den jeweiligen Rentensystemen, welche in Europa und in den USA vorherrschen. Rentensysteme können prinzipiell kapitalbasierend oder seitens des Staates umlagefinanziert sein. Bei dem staatlichen Umlagesystem wird von auch von einem Generationenvertrag gesprochen, da die arbeitende Bevölkerung für die heutigen Rentner die Rentenzahlung erwirtschaftet und diese mittels staatlicher Transfer-zahlungen übertragen werden.[13] Bei einem privatisierten, kapitalbasierenden Rentensystem zahlen die Beitragszahler monatlich einen gewissen Betrag in einen Pensionsfonds ein, der wiederum die Gelder im Kapitalmarkt anlegt und dem Beitragszahler bei Erreichung der Rente auszahlt. In diesem Zusammenhang spielen Investment Firmen und die von Ihnen initiierten Aktienfonds eine zentrale Rolle.

Wie aus der folgenden Abbildung 1 ersichtlich wird, unterscheiden sich die diversen europäischen und das amerikanische Rentensystem erheblich. Es wird deutlich, dass in Ländern wie Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien oder Belgien, in denen ein staatliches Umlagesystem vorherrscht, die private Absicherung via privaten Kapitalaufbau unter 6% des Bruttosozialproduktes beträgt, während in den Niederlanden, UK und den USA dieser Anteil bis zu 89% beträgt.

	US $bn	% of GDP
Belgium	11	4
Canada	213	45
Denmark	38	22
Finland	18	14
France	69	5
Germany	137	6
Ireland	32	43
Italy	32	3
Japan	943	22
Netherlands	349	89
Spain	22	4
Sweden	38	33
UK	966	76
US	4763	62
EU Total	1730	21

Abb 1: Anteil der privaten Pensionsersparnisse als Anteil am GDP im Jahr 1996.
Quelle: Davis, E.P. (1995) *Pension Funds: Retirement-Income Security, and Capital Markets: An International Perspective*, (Clarendon Press, Oxford)

[13] {Clark 2006 #4}, p. 456-481

Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem jeweiligen Rentensystem und dem durch Fondgesellschaften verwalteten Fondsvermögen. Wie aus der Abbildung 2 unten ersichtlich wird, können die durch die Beitragszahler entrichten Beiträge vollständig oder teilweise direkt oder via Pensionsfonds-Gesellschaften bzw. Versicherungsunternehmen indirekt investiert werden. Ferner nehmen Aktienfonds in den USA, die ganz überwiegend von unabhängigen Fondsgesellschaften verwaltet werden, eine herausragende Stellung ein und verwalteten 1999 fast dreimal so viel Vermögen wie in den 7 größten europäischen Ländern insgesamt. Vor diesem Hintergrund wird klar, warum für das Verständnis bezüglich der Entwicklung der Exchange Traded Fund Produkte bzw. ETF-Industrie in Konkurrenz zum klassischen Mutual Funds, die USA eine zentrale Rolle einnimmt und die folgenden Ausführungen sich deshalb insbesondere mit der Entwicklung auf dem US Markt auseinandersetzen.

Country	Pension Funds	Insurance Companies	Mutual Funds
France	66	830	705
Germany	129	673	515
Ireland	47	32	150
Italy	65	169	412
Netherlands	397	220	83
Spain	32	62	219
UK	1270	1266	345
Total Euro-7	2006	3252	2429
USA	7225	2403	6388

Abb 2: Assets verwaltet von Fondsgesellschaften in Mrd. Euro – 1999.
Quelle: Franks, J., C. Mayer and L.C. da Silva (2003) *Asset Management and Investor Protection: An International Analysis* (Oxford University Press)

3. Entwicklung von Investment Management Unternehmen und Fondstypen in den USA

Angesichts des hohen Sparvolumens in Mutual Funds in den USA, kann es nicht verwundern, dass auch die Zahl der Unternehmen die Fonds direkt bzw. Beratungsservices bzgl. Aktienfonds für Investoren anbieten, begünstigt durch niedrige Einstiegsbarrieren zu Beginn der 80er bis zum Ende der 90er Jahre, stark gestiegen sind.[14] Im Jahre 2002 gab es über 8500

[14] Paul Schott Stevens, Testimonial before the Subcomitttee on Capital Markets and Government Sponsored Enterprises Committee on Financial Services, United States House of Representatives, on "Oversight of the Mutual Fund Industry: Ensuring Market Stability and Investor Confidence", JUNE 24, PAUL SCHOTT STEVENS #6, p. 11

Mutual Funds, während an der NASDAQ Börse insgesamt nur 2800 Unternehmen gelistet sind.[15]

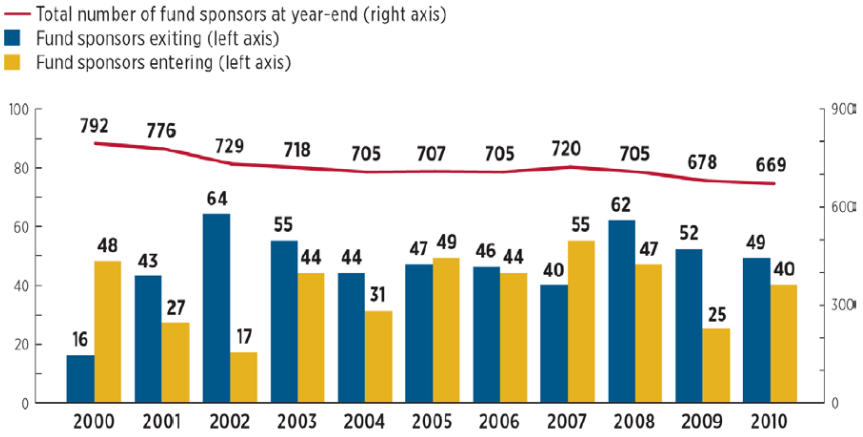


Abb. 3: Entwicklung der Anzahl von Fonds Sponsoren 2000-2010. Quelle: Investment Company Institute in: TESTIMONY OF PAUL SCHOTT STEVENS TESTIMONY OF PAUL SCHOTT STEVENS #6}, p. 11. http://financialservices.house.gov/UploadedFiles/062411stevens.pdf

Diese Situation änderte sich, wie aus Abbildung 3 dargestellt, in den letzten zehn Jahren substantiell: zwischen 2000 und 2010 schieden insgesamt 509 Fonds Unternehmen aus dem Markt aus, während 379 neue Unternehmen neu hinzukamen.[16] Insgesamt gab es Ende 2010 669 Unternehmen die im Fonds Service Geschäft tätig waren.[17] Während die Zahl der im Investment Fond tätigen Gesellschaften von 792 auf 669 gesunken ist, zeigt die Abbildung 4, dass die Zahl der von diesen Unternehmen verwalteten Fonds von insgesamt 19.004 im Jahre 2000 auf 16.090 gesunken. Hierbei lässt sich feststellen, dass insbesondere die Unit Investment Trusts (UITs) stark an Bedeutung verloren haben. UITs sind im Gegensatz zu Mutual Fund von vorneherein mit einer definierten Laufzeit an einem fixierten Asset ausgestattet und sind daher nach Schließung des Funds in der Regel nicht mehr erwerbbar bzw. veräußerbar. Im Folgenden geht es daher um die Betrachtung zwischen Mutual Funds und ETFs. Während die Zahl der Mutual Funds zwischen 2000 und 2010 nahezu konstant geblieben ist, verdeutlicht die Abbildung 4 den raschen Anstieg der Exchange Traded Fund insbesondere zwischen 2003 und 2010. Entsprechend hat sich auch das Asset Volumen welches von ETFs verwaltet, wird von 66 Mrd. US$ in 2000 auf 992 Mrd. US$ erhöht.[18] Im Folgenden soll analysiert werden, welche Gründe die Durchdringung der Exchange Traded Funds nachhaltig begünstigt haben bzw. weiter begünstigen.

---

[15] Yale ICF Working Paper No. 04-48, December 12, 2004, THE ORIGINS OF MUTUAL FUNDS , K. Geert Rouwenhorst, Yale School of Management, http://ssrn.com/abstract=636146, p.1

[16]) Ibid, p. 11

[17]) Ibid, p. 11

[18]) Investment Company Institute. 2011 Investment company fact book 2011, http://www.icifactbook.org/fb_ch1.html#investment

Number of Investment Companies[1] by Type
Year-end, 1995–2010

	Mutual funds[2]	Closed-end funds	ETFs[3]	UITs	Total
1995	5,761	500	2	12,979	19,242
1996	6,293	497	19	11,764	18,573
1997	6,778	487	19	11,593	18,877
1998	7,489	492	29	10,966	18,976
1999	8,003	512	30	10,414	18,959
2000	8,370	482	80	10,072	19,004
2001	8,518	492	102	9,295	18,407
2002	8,511	545	113	8,303	17,472
2003	8,426	584	119	7,233	16,362
2004	8,415	619	152	6,499	15,685
2005	8,449	635	204	6,019	15,307
2006	8,721	647	359	5,907	15,634
2007	8,747	664	629	6,030	16,070
2008	8,884	643	743	5,984	16,254
2009	8,617	628	820	6,049	16,114
2010	8,545	624	950	5,971	16,090

Abbildung 4: Anzahl von Fonds zwischen 1995 und 2010 nach Fond Typ. Quelle: Investment Company Institute and Strategic Insight Simfund. In: 2011 Investment company fact book 2011, p. 1

4. Faktoren für die Diffusion von ETF im Gesamt-Investment Markt

Der oben beschriebene Erfolg von ETF Fonds insbesondere zu Lasten der Mutual Funds hat verschiedene Gründe, die in der unten stehenden Abbildung 5 schematisch zusammengefasst sind. Wie noch ausführlich zu analysieren sein wird, spielen die hohen Kosten – und zwar zum einen die einmaligen Kosten beim Kauf[19] als auch die jährlichen Verwaltungsgebühren – eine zentrale Rolle für individuelle Investoren, die sich zunehmend für ETFs zu entscheiden. Aber nicht nur die Kostenseite, sondern auch die Erfolgs- oder Performance Seite bzw. die hohe Transparenz insbesondere bei indexbasierenden ETFs, sind für den privaten Endkunden von steigendem Interesse, welches durch eine zunehmend breitenwirkungsmäßige Diskussion zwischen aktivem und passivem Investment Ansatz, zunehmend in das Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit getragen wird. Für die professionellen Investoren bzw. Vermögensverwalter, haben ETFs den Vorteil der geringer Kosten und damit der für den Endkunden besseren Performance und bieten darüber hinaus die Möglichkeit diverse Asset Klassen aus einem immer größer werdenden Anlageuniversum nach Grundsätzen der modernen Portfolio Theorie schnell und effizient abbilden zu können.

[19]) Man spricht bei den einmaligen Kosten von Mutual Funds auch von sogenannten Loading-Fees.

Abbildung 5: Faktoren die die ETF Marktdurchdringung positiv beeinflussen. Quelle: Autor

Zunächst jedoch ist festzuhalten, dass es einen generellen Trend seitens individueller Investoren in den USA gibt, Fonds zu Lasten direkter Investition in Aktien zu bevorzugen. So hat sich der Anteil den US Haushalte via Investment Fonds halten seit 1980 kontinuierlich von 3% in 1980 auf 23% im Jahre 2010 gesteigert.[20] Noch deutlicher wird dieser Trend in der Abbildung 6 veranschaulicht: die grün gekennzeichneten hohen Nettoabflüsse aus direkt gehalten Aktien werden zu einem hohen Anteil in Fonds reinvestiert.

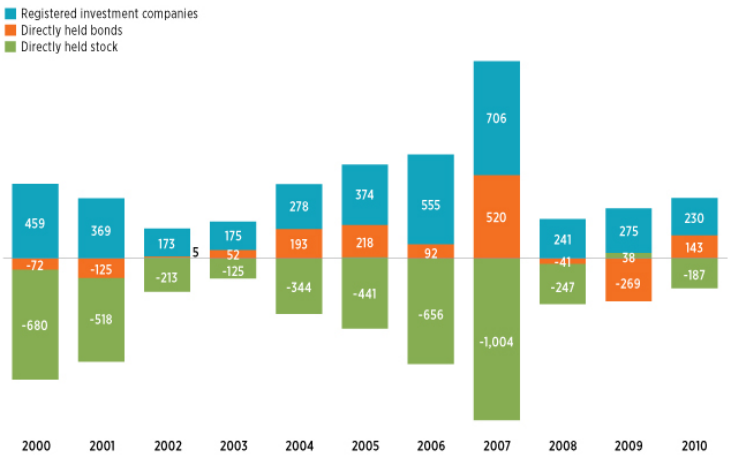


Abbildung 6: Entwicklung der Netto Assets von US Haushalten für den Zeitraum 2000-2010. Quelle: Investment Company Institute. 2011 Investment company fact book 2011, Chapter 2 Overview of US Registered Investment Companies.
http://www.icifactbook.org/fb_ch1.html#investment

Dies lässt darauf schließen, dass sich der individuelle Investor zunehmend mit der Selektion und Überwachung von einzelnen Aktien überfordert fühlt. Diese These wird nachhaltig durch die Forschung von Bhattacharya und Galpin bestätigt. Demnach ist „Stock Picking“ von 60% in den 60er Jahren in den USA auf 24% im Jahr 2000 gefallen.

[20]) Ibid

Wie bereits erwähnt wurde, spielen die einmaligen als auch die laufenden Kosten von Mutual Funds für den individuellen Investor eine große Rolle. Wie oben bereits ausgeführt, setzte nach dem starken Wachstum der Fondbranche in den 80er und 90er Jahren mit Beginn des Jahres 2000 ein starker Verdrängungswettbewerb ein. Zwei korrelierende Faktoren spielten hierbei eine zentrale Rolle. Zum einen die zunehmend außerhalb von Finanzexperten diskutierte Frage, ob aktiv gemanagte Fonds passiv verwalteten Fonds überlegen sind und zum anderen welches Delta an totalen Kosten (sogenannter Expense Ratio) demnach angemessen ist.

Die empirische wissenschaftliche Forschung zeigte eindeutig, dass aktiv verwalteten Mutual Funds keine außergewöhnlichen Erträge erwirtschaften. [21] [22] [23] Die wegweisenden ersten Studien, aus der die sogenannte „efficient market theory" hervorging, wurde bereits in den 60er Jahren von Sharpe[24] und Jensen[25] durchgeführt und zeigten, dass Mutual Funds eine schlechtere Performance aufweisen als breite Markt-Indizes. In der Folge wurde die „efficient market theory" (EMT) extensive empirisch und theoretisch diskutiert und untermauert.[26] [27] Im Kern besagt die EMT, das Ausgaben für Research und Ausgabe für aktive Portfolio keinen Gewinn erzielen können der über die Kosten dieser Aktivitäten hinausgeht, da es sich statistisch gesehen also ein Nullsummen Spiel in einem Markt handelt, in dem alle verfügbaren Informationen bereits in den Aktien eingepreist sind. Mit anderen Worten werden aktive Investoren ein Alpha genau in der Höhe der Kosten Ihrer Information erwirtschaften. Demnach weisen breit diversifizierte, passiv verwaltete Aktienportfolios deutlich höhere Erträge nach Kosten und nicht wenige Quellen sprechen von einer „systematischen Ausbeutung von Investoren" in den USA, die die „US Regierung zum Handeln zwingen sollte."[28]

In der Tat lässt sich feststellen, dass der individuelle Investor zu Beginn des Jahres 2000 zunehmend nicht mehr bereit war, die hohen einmaligen und laufenden Verwaltungsgebühren der Investment Unternehmen zu entrichten. Abbildung 7 zeigt, dass die tatsächlich entrichten Erstverkaufsgebühren für Mutual Stock Funds von 3,9% auf 1% gesenkt haben. Aber nicht nur die einmaligen Kaufgebühren sind deutlich reduziert worden sondern, wie Abbildung 8 verdeutlicht, haben sich die Verwaltungsgebühren insgesamt – also annualisierte Einmalgebühren sowie laufende Verwaltungsgebühren - zwischen 1990 und 2010 von 2% auf 0.95% um mehr als 50% reduziert.

---

[21] {Swensen 2005 #10}, S. 7
[22] {Grinblatt 1989 #11}

[23] Brinson, Hood, etc., Financial Analysts Journal Publication Info Vol. 42, No. 4, Jul. - Aug., 1986 Published by: CFA Institute Issue Stable URL: http://www.jstor.org/stable/i403999

[24] Sharpe, William. 1964, Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk, Journal of Finance, Vol. XIX, no. 3
[25] {Jensen 1972 #15}
[26] {Fama 1970 #12}
[27] {Ippolito 2000 #13}
[28] {Swensen 2005 #10}, Preface

	Maximum front-end sales load[1]		Front-end sales load that investors actually incurred[1]	
	Stock[2]	Bond	Stock[2]	Bond
1990	5.0	4.6	3.9	3.5
1995	4.8	4.1	2.5	2.1
2000	5.2	4.2	1.4	1.1
2001	5.2	4.2	1.2	1.0
2002	5.3	4.1	1.3	1.0
2003	5.3	4.1	1.3	1.0
2004	5.3	4.1	1.4	1.1
2005	5.3	4.0	1.3	1.0
2006	5.3	4.0	1.2	0.9
2007	5.3	4.0	1.2	0.9
2008	5.3	4.0	1.1	0.9
2009	5.3	3.9	1.0	0.8
2010	5.3	3.9	1.0	0.8

Abbildung 7: Entwicklung von nominaler und tatsächlich bezahlter Erst-Verkaufsgebühren (fund loading fee) für Aktien und Bonds zwischen 1990 und 2010. Quelle: Investment Company Institute. 2011 Investment company fact book 2011, Chapter 5 Mutual Funds and Fees. http://www.icifactbook.org/fb_ch5.html

Als Konsequenz hieraus, nahm die Profitabilität bei nahezu identischer Anzahl verwalteter Fonds stetig ab und der Konsolidierungsdruck in der Fondsbranche in der Folge deutlich zu. Obwohl man die Reduktion der Gebühren auch durch Produktivitäts- bzw. Skalen- Effekte beim Vertrieb erklären kann, spricht sehr viel dafür, dass eine immer größere Zahl von Investor zunehmend die Gültigkeit der EMT Theorie akzeptierte und durch die stark steigende Zahl von ETF Produkten eine günstige Möglichkeit hatte in passiv verwaltete und breit diversifizierte, indexbasierenden Portfolios zu investieren, die darüber hinaus eine hohe Transparenz aufwiesen.

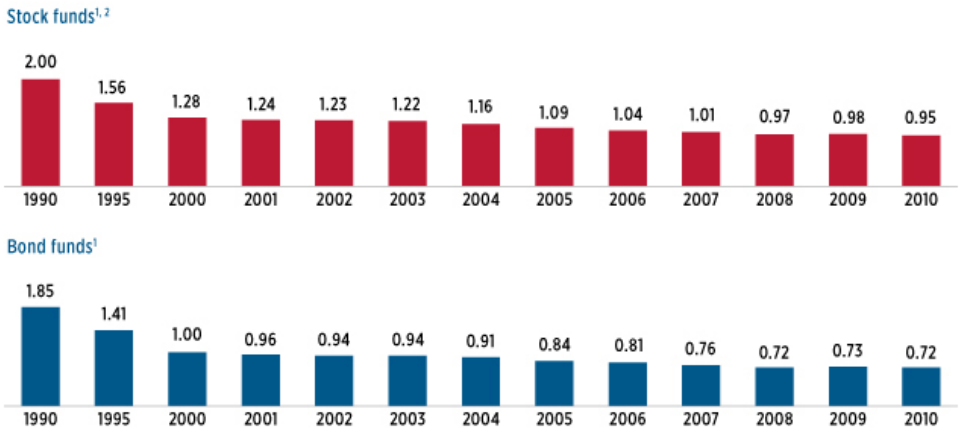


Abbildung 8: Entwicklung der annualisierten Erst-Verkaufsgebühren (fund loading fee) und jährlichen Verwaltungsgebühren zwischen 1990 und 2010 für Aktien und Bonds zwischen 1990 und 2010. Quelle: Investment Company Institute in: TESTIMONY OF PAUL SCHOTT STEVENS TESTIMONY OF PAUL SCHOTT STEVENS #6}, p. 14. http://financialservices.house.gov/UploadedFiles/062411stevens.pdf

Als Beweis für diese These – und damit als indirekter Beweis für die EMT – kann der starke Anstieg der Preissensitivität seitens des individuellen Investors mit Bezug auf die Mutual Fund Gebühren herangezogen werden. Zwischen 2000 und 2010, wurden 82% der neuen Nettozuflüsse in Aktienfonds investiert, die zu den 25% günstigsten bezüglich ihrer totalen Verwaltungsgebühren gehörten, während die restlichen 75% der Fonds nur 18% der Mittel erhielten.[29] Hieraus lässt sich die These ableiten, dass Investoren zunehmend keine Korrelation zwischen Verwaltungsgebühr und Performance sehen. Die gravierenden Unterschiede werden im direkten Vergleich der Mutual Stock Funds mit den für ETFs zu entrichtenden Gebühren offensichtlich.

Neben den wichtigen Kosten- und Transparenzgründen und der einfachen, konsequenten Möglichkeit den passiven Investment Ansatz zu verfolgen, gibt es wie aus Abbildung 5 hervorgeht noch weitere Gründe für das starke Wachstum von ETFs: Einfacher Zugang zu komplexen Anlageklassen in einer sich rasch globalisierenden Welt.

Der Portfoliooptimierung kommt in der Finanzwirtschaft eine zentrale Rolle, deren Bedeutung man am besten vor dem Hintergrund der zentralen Aussagen der aus dem Jahr 1952 stammenden effizienten Portfoliotheorie von Markowitz verdeutlichen kann.[30] Mit diesem Ansatz wurde erstmals eine Theorie für Diversifikation von Investments geschaffen, deren Risiken miteinander korrelieren. Das Hauptziel ist den Ertrag eines Wertpapierportfolios zu maximieren und gleichzeitig das Risiko zu minimieren. Dies ist dadurch möglich, dass bei der Zusammensetzung des Portfolios der Grade der Korrelation der einzelnen Asset Klassen berücksichtigt wird oder wie Budinsky formulierte „der Effekt der nachhaltigen Risikosendung durch Risikostreuung kann dann optimal erreicht werden, wenn sich die Anlageklassen im Portfolio möglichst unabhängig voneinander entwickeln“.[31]

Vor diesem Hintergrund realisierten europäische und amerikanische Anleger bzw. Beratungsunternehmen in den 90er Jahren, dass sie auch und insbesondere unter Risiko Diversifikationsgründen ihre Assets internationalen aufteilen müssen.[32] Verschiedene Studien in den 80er Jahren belegen, dass die Korrelation von internationalen Aktien- und Bondmärkten relativ geringe Korrelation mit den US Finanzmärkten aufweisen.[33] [34] Interessanter Weise zeigt die Studie von Solnik/Boucrelle/Fur auch, dass in Zeiten hoher Volatilität – wie sie seit 2000 mehrmals in Krisenzeiten auftritt – die internationale Korrelation zwischen den Asset Klassen verschiedener globaler Märkte ansteigt.[35] Es ist daher leicht nachvollziehbar, dass Internationalisierung der Asset Allokation in den USA und

---

[29] Investment Company Institute. 2011 Investment company fact book 2011, Chapter 5 Fees and Expenses, http://www.icifactbook.org/fb_ch5.html
[30] {Markowitz 1952 #16}
[31])Budinsky, Ralf. Aktienindexfonds Produktidee und Umsetzung, Band 12, Fankfurt am Main: Bankakademie Verlag, 2002, S.1
[32]) Bruno Solnik and Bernard Noetzlin, Optimal international asset allocation, The Journal **of** Portfolio Management Fall 1982, Vol. 9, No. 1: pp. 11-21
[33] {Solnik 1996 #17, p. 17-34
[34] {Levy 1970 #18}
[35] {Solnik 1996 #17}

Europa stark zugenommen hat. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die wissenschaftlich gewonnen Erkenntnisse bezüglich dem passiven versus dem aktiven Investment Ansatz, den Kosten- und Transparentnachteilen von Mutual Funds sowie der globalen Diversifikation von Portfolien, der Weg für Exchange Trades Funds vorgezeichnet war.

5. Entwicklungen und Trends des ETF Marktes

Im Blickpunkt der ETF Entwicklung stehen zwei wesentliche Gesichtspunkte. Erstens, die Möglichkeit für Investoren sich einerseits mittels transparenter und kostengünstiger da passiv gemanagten Fonds an den großen Börsen und aufstrebenden Regionen in der Welt zu beteiligen und zweitens die gleichzeitige Suche nach „neuen" Anlageklassen, welche eine möglichst geringe Korrelation mit den existierenden Anlage Klassen aufweisen und daher geeignet sind die das Portfolio optimal zu diversifizieren. Das Verständnis für Relevanz dieser verschiedenen Motive spielt für das Verständnis der Entwicklung des global ETF Marktes eine entscheidende Rolle.

Zu Beginn der Entwicklung des ETF Marktes, ging es bei den ersten ETF zunächst um die Abbildung von Indizes bedeutender Börsenplätze. Diese sogenannten Index ETFs, konnten sich insbesondere durch die niedrigeren Gebühren und weiter oben ausführlich beschriebenen anderen Vorteile gegen die seit 1975 eingeführten Mutual Index Funds relativ rasch durchsetzen. In relativ kurzer Zeit wurden ETFs auf den Markt gebracht, die die wichtigsten europäischen und amerikanischen Börsenindizes, wie beispielsweise der Dow Jones Industrial Average (DJIA: die 30 größten US-Aktiengesellschaften), S&P 500 (500 größten amerikanischen Aktiengesellschaften), NASDAQ 100 (100 größten Technologiefirmen der USA), FT 100 (Britischer Leitindex), DAX (Deutscher Leitindex), CAC40 (Französische Leitindex) abbilden.

In einer zweiten Marktphase ging es um die Erschließung des Anleihemarktes für die ETFs. Wie weiter unten zu sehen sein wird, bilden die Bond ETFs rein numerisch, allerdings mit weitem Abstand zu den länderspezifischen Aktienindizes ETF, die zweistärkste Gruppe. Im Zuge der Diskussion um das zu erwartete Wachstum in Schwellländer im Allgemeinen und den vier unter BRIC (Brasilien, Russland, Indien und China) zusammengefassten, besonders bevölkerungsreichen und/oder ressourcenstarken Ländern im Besonderen, wurden relative viele ETF Fonds für diese Länder aufgesetzt.

Nach dieser als „linear" zu bezeichnenden Phase, wendeten sich die ETF Management Gesellschaft der Schaffung deutlich komplexerer Produkte zu, die deutlich weniger Transparenz für den Investor aufweisen als die ursprünglichen Produkte. Hierzu zählen in erster Linie Commodity ETFs, Leveraged ETFs die auf Derivate und Schuldinstrumente

zurückgreifen um den Marktindex zu überbieten. Gleiches gilt für die sogenannten inversen Funds, die bei fallenden Märkten hohe Gewinne erzielen sollen (auch Short Funds genannt). Da ETFs historisch aufgrund der Gebundenheit an einen Index eine hohe Transparenz für den individuellen Investor bedeuteten, ist die Einführung dieser nicht indexbezogenen Funds mit stark abweichenden Risiko/Ertragsprofile für alle Marktteilnehmer nicht ohne Risiko.[36]

Dies hat bereits 2009 die amerikanische Financial Industry Regulatory Authority dazu gebracht, eine Warnung bezüglich des Erwerbs von leveraged und/oder inversen ETF durch Endkunden auszusprechen.[37] Es bleibt dennoch festzustellen, dass inverse und leveraged ETF dem institutionellen aber auch individuellen Investor die Möglichkeit geben, von ihm antizipierte Marktsituationen schnell und kostengünstig in seinem Portfolio abzubilden, für dessen Umsetzung früher substantielle Kenntnisse von Optionsgeschäften notwendig gewesen wären. Wie weiter unten dargestellt, dürfte diese derivativbasierende ETFs zukünftig das deutlich wachstumsstärkste Segment darstellen und es wird interessant sein, wie die Regierungsbehörde diesen komplexen ETF Markt regulieren wird.

Neben den bereits erwähnten Typen von ETFs, spielen vor allem Sektor bzw. Industriespezifische ETF sowie Commodity ETFs eine dynamische Rolle in der jüngeren Vergangenheit. Bei den Sektor ETFs sind insbesondere die Industrien aus den Bereichen Finanzen, Gesundheit, Technologie und Utilities sowie natürliche Resourcen abgebildet.

Die unten stehende Grafik 9 gibt einen guten Überblick über die insgesamte Verteilung Netto ETF Assets auf die verschiedenen ETF Typen. Es wird deutlich, dass die großen US Börsengesellschaften (diese sind in den jeweiligen US Indizes enthalten) eine herausragende Rolle spielen und die starke Stellung die Emerging Equity ETFs sowie Bond ETFs zwischenzeitlich innehaben.

---

[36]) Der weltweite Marktführer für ETF Funds Blackrock, drängt den Regulierer eine sognannte „Eignungsanforderungen“ zu spezifizieren um den unkontrollierten Verkauf von Inversen und Leveraged ETFs an Endkunden nachhaltig und strukturell zu trennen und so mögliche Imagesschäden aus Fehlkäufen von falsch beratenen Endkunden zu vermeiden.
Quelle: http://www.investmentnews.com/article/20110210/FREE/110219990

[37]) http://www.finra.org/Newsroom/NewsReleases/2009/P11982

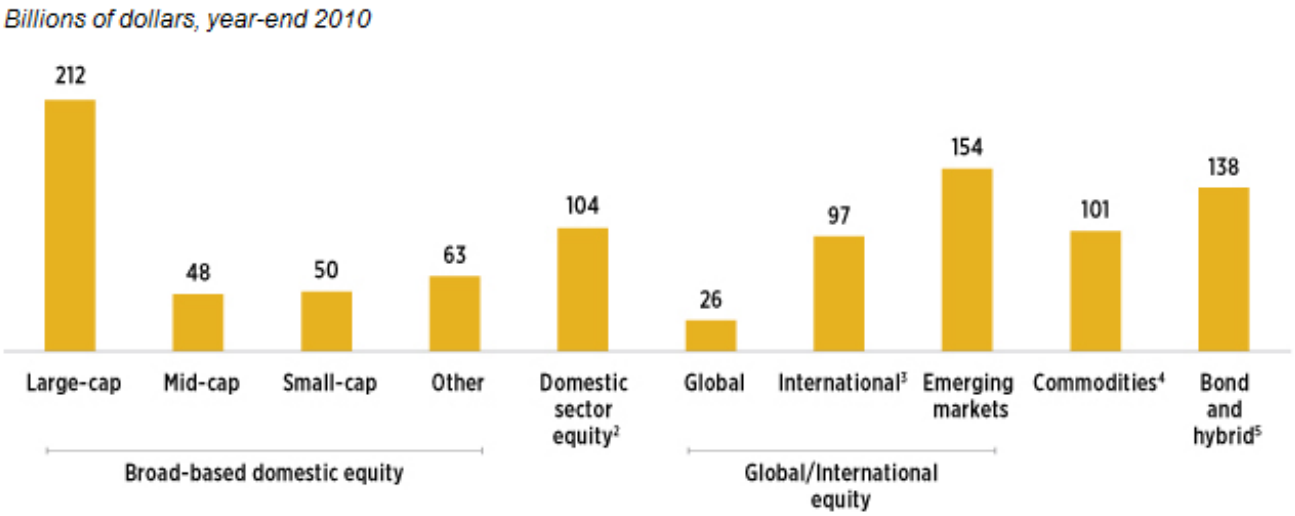


Abbildung 9.: Netto Assets von ETFs nach Typ gegliedert im Jahr 2010.

Quelle: Investment Company Institute, 2011, p.47

Von besonderer Bedeutung bei der Entwicklung des ETFs Markts war die Ausweitung auf Rohstoffe wie Öl, Gold, Silber, Getreide etc sowie Währungen. Da diesen Funds physische Assets zugrundeliegenden, werden die Exchange Traded Products häufig als ETC bezeichnet. Der zu verzeichnende Erfolg dieser ETCs liegt insbesondere der geringeren teilweise sogar negativen Korrelation[38] dieser neuen Asset Klassen mit den in Investmentportfolios traditionell eingesetzten Asset Klassen. Vor diesem Hintergrund werden Rohstoff ETC zunehmend als Beimischung in Portfolios abgebildet. Zur Diskussion über die Eignung von Commodities als eigene Assetklasse sei auf die ausführliche Erörterung von Mongars/Marchal-Dombrat[39] hingewiesen.

Im Bezug auf die Commodity ETFs spielen Gold und Öl ETFs eine herausragende Rolle. Es ist in diesem Zusammenhang wichtig zu verstehen, dass im Gegensatz zu den Index und Länder ETFs, es für den nicht institutionellen Investor kaum eine einfache transparente Möglichkeit gab in Rohstoffe zu investieren. Mit Beginn des Jahres gab es verstärkt Nachfrage nach dieser bis dato wenig in Standard Portfolio Management integrierten Asset Klasse. 2003 wurde der erste auf Gold Buillion basierende ETC gegründet. Während das Gold an sicheren Verwahrungsorten gelagert wird, erwirbt der Käufer eines ETC Anteilschein das Recht an einem Zehntel eines Ounces Gold. Die ETF/ETC Branche revolutionierte damit den kompletten Goldmarkt, denn erstmals war es für den nicht institutionellen und institutionellen Anleger möglich, Gold und andere Rohstoffe extrem kostengünstig, transparent und schnell zu handeln. Nicht zuletzt hierdurch kann der rasche Anstieg von Gold als wichtige neue Asset Klasse erklärt werden.

[38] {Mongars 12.2006 #19}, p.31
[39] {Mongars 12.2006 #19}, 31-42

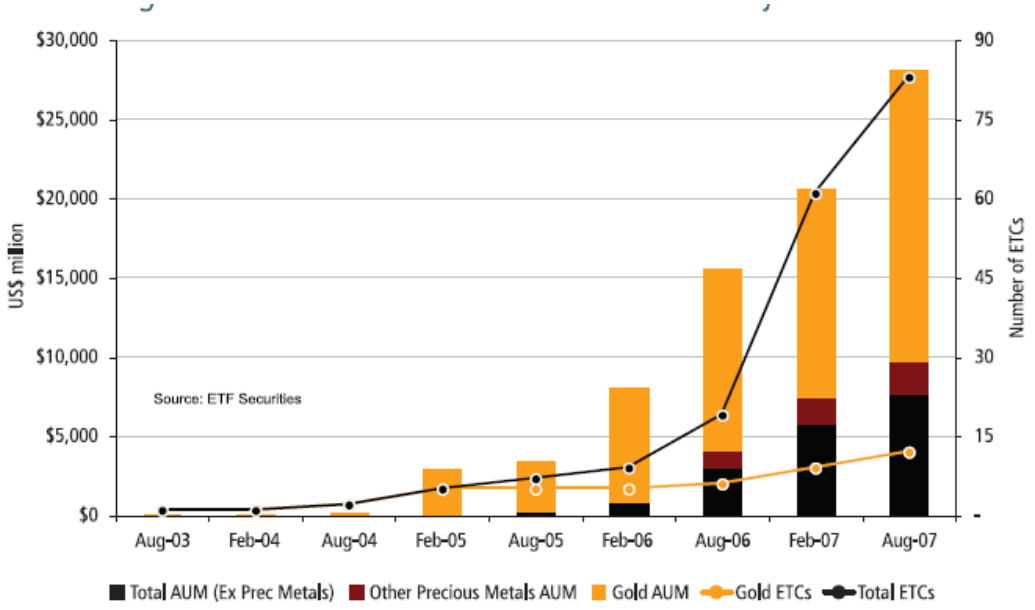


Abbildung 10: Entwicklung des ETC Marktes für Gold und andere wertvolle Metalle seit Einführung 2003 bis 2010 nach Einlagevolumen und Anzahl Fonds. Quelle: Nik Bienkowski, http://lbma.org.uk.imaginit.eu/assets/alch48_etc.pdf

Wie die Abbildung 10 verdeutlicht, wurden ETCs sehr stark vom Markt nachgefragt, was dazu führte, dass die Zahl der ETC Fonds sich in nur 3 Jahren von einem Fonds im August 2004 auf über 85 Fonds mit einem gesamten Volumen von ca. 27 Mrd $ im Jahr 2007 anstieg. Ergänzen sei angemerkt, dass alleine dieser erste Fonds im Juli 2011 ein Volumen von rund 66 Mrd. $ hatte.[40]

Die folgende Abbildung 11 gibt einen Überblick über die Stand Juli 2011 20 größten ETF/ETC nach Marktkapitalisierung. Demnach nimmt ein Index ETF mit breiter Indexbasis (S&P 500) mit rund 93 Mrd. $ die Position eins ein, gefolgt von einem ETC Gold ETF mit einem Marktkapitalisierung von 66 Mrd. $. Auf den Rängen 3-6 von insgesamt rund 137 Mrd. $ sind Emerging Markets ETFs.

[40]) siehe Abbildung 11

			Assets ($Mil)		Net Cash Flow ($Mil)		
ETF	Ticker	Category	Jul-10	Jul-11	YTD '10	YTD '11	Jul-11
SPDR S&P 500	SPY	US Equity	$72,040	**$93,329**	($11,528)	$977	**$3,275**
SPDR Gold	GLD	Commodity	$48,173	**$66,136**	$5,857	($277)	**$2,851**
Vanguard MSCI Emerging Markets	VWO	Global/Intl Equity	$29,110	**$49,859**	$9,013	$5,574	**$293**
iShares MSCI-EAFE	EFA	Global/Intl Equity	$33,385	**$38,960**	$630	$1,640	**$181**
iShares MSCI-Emerging Mkts	EEM	Global/Intl Equity	$38,999	**$38,385**	$139	($8,258)	**$194**
iShares S&P 500	IVV	US Equity	$21,877	**$27,535**	$273	$1,043	**$484**
PowerShares QQQ	QQQ	US Equity	$18,837	**$24,776**	$440	$1,305	**$1,581**
iShares Barclays TIPS	TIP	Fixed Income	$20,609	**$21,399**	$1,564	$756	**($212)**
Vanguard MSCI Total Market	VTI	US Equity	$14,212	**$19,877**	$856	$1,150	**$260**
iShares Russell 2000	IWM	US Equity	$14,980	**$14,284**	$1,811	($3,403)	**($1,754)**
iShares iBoxx Inv Grade Corp Bond	LQD	Fixed Income	$13,957	**$14,185**	$558	$657	**$208**
iShares Russell 1000 Gr	IWF	US Equity	$10,433	**$13,430**	($691)	$240	**$64**
iShares Silver Trust	SLV	Commodity	$5,213	**$12,515**	($171)	($1,405)	**$356**
iShares Barclays Agg	AGG	Fixed Income	$12,452	**$12,259**	$709	$775	**$257**
iShares MSCI-Brazil	EWZ	Global/Intl Equity	$9,581	**$12,156**	($965)	$1,414	**$7**
iShares Russell 1000 Val	IWD	US Equity	$8,494	**$11,216**	($316)	$378	**$22**
MidCap SPDR	MDY	US Equity	$9,144	**$10,676**	$386	($1,981)	**($12)**
Vanguard Barclays Total Bond	BND	Fixed Income	$8,354	**$10,538**	$1,789	$1,246	**$163**
iShares S&P MdCap 400	IJH	US Equity	$7,348	**$10,444**	$524	$765	**($632)**
SPDR DJIA	DIA	US Equity	$8,529	**$9,995**	($547)	$851	**$586**

Abbildung 10. Die größten 20 ETF/ETC nach Kapitalisierung. Quelle: Daten NSX.com Stand 3. Juli 2011.

Lediglich 4 der Top 20 Fonds sind Anleihen ETFs, während mit dem ETF Brasilien auf Rang 15 der erste direkte ETF für ein BRIC Land gelistet ist. Diese Liste unterstreicht eindrucksvoll, dass durch die beschriebene Entwicklung bezüglich ETF/ETCs den nicht institutionellen und institutionellen Anleger die Möglichkeit gegeben wurde in Asset Klassen zu investieren, die vormals -wie im Falle von Rohstoffen- gar nicht oder aber nur verhältnismäßig hohen Kosten zur Verfügung standen.

6. Ausblick und Zusammenfassung

Wie dargestellt, lässt sich die Entwicklung des ETF Marktes in den vergangen 20 Jahren in verschiedene Etappen einteilen. Die Einführung der ETFs gelang insbesondere vor dem Hintergrund des komparativen Vorteils hinsichtlich der Kosten der Verwaltungsgebühren und der Transparenz im direkten Vergleich zu den bis dato klar dominierenden Mutual Funds sowie der Tatsache, dass der Investor diese Fonds wie Aktien flexibel, zu jedem gewünschten Zeitpunkt und mit entsprechenden Limits veräußern konnte.

Konsequenter Weise entwickelte die ETF Branche ihre ersten Produkte auf Basis seit langem bekannter amerikanischer und europäischer Indizes. Parallel hierzu wurde das Wissen um die sogenannte Efficient Market Theory (EMT) zunehmend einem breiteren Publikum bekannt, was wiederum dazu führte, dass sich der sogenannte passive Investment Ansatz zunehmend durchsetzte. Wie aufgezeigt, stieg in der vergangen Dekade die Preissensitivität der Kunden mit Bezug auf die totalen Verwaltungsgebühren substantiell.

Die parallel hierzu zu beobachtende zunehmende Ausrichtung an der „Efficient Portfolio Theory“ führte ferner dazu, dass zunächst immer mehr institutionelle nach neuen Asset

Klassen suchten, die möglichst geringe Korrelationen zu den überwiegend mit US Aktien und Anleihen ausgestatteten Portfolios aufwiesen. Die ETF Branche reagierte abermals in dem sie ETF auf eine Vielzahl von Schwellenländer entweder als Regionen Fonds oder aber auf Länderebene im Markt platzierte. Dies kann als zweite Phase der ETF Entwicklung angesehen werden und erlaubte nunmehr dem Investor zu extrem günstigen Kosten (einige der größten Emerging Market Fonds haben insgesamt Verwaltungsgebühren von 0,22 bis 0,69% pro Jahr).

In einer dritten Phase revolutionierte die ETF Branche die Asset Klasse der Rohstoffe und hier insbesondere die wertvollen Metalle wie Gold, Silber und Platin aber auch Öl, Getreide und andere. Dies erlaubte es erstmals einer großen Zahl von Investoren mittels einfacher ETC Produkte in bisher sehr komplex handhabbaren Asset Klassen zu investieren.

In der gegenwärtigen vierten Phase differenziert die ETF Branche ihre Produkte immer weiter, entfernst sich aber hierdurch stark von dem bisher aufgebauten Markenkern der einfachen, kostengünstigen und transparenten Fonds. Im Fokus stehen hier inverse ETFs, leveraged ETFs oder aber aktiv verwaltete ETF Produkte, die letztlich komplexe Optionsgeschäfte ersetzen und auch vergleichsweise vereinfachen.

Insgesamt also kann festgehalten werden, dass die ETF Branche die Wertschöpfungsketten in der Finanzindustrie nachhaltig verändert hat und weiter massiv verändern wird. Einst intransparente, komplexen, teure und vor allem aufgrund hoher Einmalgebühren starre Investment Produkte, wird durch eine Vielzahl kostengünstiger, flexibel handelbarer und viele Asset Klassen umfassenden Investment Blöcke abgelöst. Man kann diesen Trend durchaus als Konsumentenumbau eines einst in professionellen Händen und größtenteils geschützten Marktes beschreiben. Ein immer größerer Teil von Investoren wird damit in die Lage versetzt selbstständig ein effizientes Portfolio selber zu konfigurieren oder anders ausgedrückt komplexe Finanzprodukte werden massenmarktfähig.

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass dies nur durch völlig neue IT möglich war, die sich erheblich von der anderer Finanzmarktteilnehmer unterschied. Während die traditionelle Finanzbranche in IT investierte um Wertpapiere aggressiv zu vermarkten, haben die größten ETF Fonds Sponsoren frühzeitig in komplexe IT Systeme investiert, damit die Käuferseite die Risiken der Produkte versteht und die Fonds zu jeder Zeit adäquat bewertet und daher wie Aktien fungibel sind.Diese massiven Investition in Technologie hat zu hohen Eintrittsbarrieren und einer großen Konzentration in der ETF Fonds Branche geführt.

Bedenklich stimmt daher auf der anderen Seite die hohe Konzentration bezüglich der ETF Fond Anbieter: die drei führenden ETF Fondanbieter kontrollieren insgesamt 84% des gesamten ETF Marktes.[41] Dies hat erhebliche Konsequenzen bezüglich der Kontrolle ganzer Industrien bzw. großer Multinationaler Unternehmen. Der Marktführer Blackrock verwaltet

[41]) Die Nummer eins Blackrock hat einen Marktanteil von 47%, während die Nummer zwei SSgA bzw. die Nummer drei Vanguard über 24% bzw. 12.5% verfügen. Quelle: Indexuniverse.com, http://www.indexuniverse.com/sections/features/7427-march-etf-fund-flows-blackrock-ssga-back-on-top.html

Stand 2011 insgesamt ein Vermögen von mehr als 3,6 Billionen US$ und hat alleine in Deutschland mehr als 5% Anteil an den DAX Werten von Deutsche Bank, Münchener Rück, Daimler, K+S, BASF, Lufthansa, Allianz, Bayer und Eon.[42] Zu diesem Zeitpunkt muss allerdings festgehalten werden, dass ETF Fonds Anbieter die Aktien quasi aufgrund der Fonds halten und bis dato wenig in die Governance Struktur eingegriffen haben.

Mit Blick auf die hervorragende Produktbreite an passiv und zunehmend auch aktiv verwalteten ETF Produkten sowie globaler Präsenz und große Fähigkeit multi-Asset Strategien umzusetzen, werden die ETF Sponsoren nicht nur die Wertschöpfungsmöglichkeiten für Wettbewerber verringern sondern die entsprechenden neuen Geschäftsmöglichkeiten auch zunehmend selber verfolgen und davon profitieren.

[42]) Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 21. August 2011, Nr. 33, p. 41

Podnikateľské modely v postindustriálnej ére podnikania

Business models in post-industrial era of business

Martina Pfundtnerová[1]

Kľúčové slová: *podnikateľský model, definícia podnikateľského modelu, teoretické prístupy, koncepty podnikateľského modelu, postindustriálna éra pdnikania, ľudské zdroje*

Key words: *business model, definition of business model, theoretical approaches, concepts of business model, post-industrial era of business, human resources*

JEL Classification: M21

Abstract

Creating of a successful business model is and certainly in the future will be very controversial and hot topic. The main reason is especially the ever-changing business environment affecting the company and people working in it. The objectives of this article are based just on topical issues of business models. With targets, I would also point out the most important part of the process of creating a business model that should be given increases attention with regard to achieving success in this process. The main objective is to give a comprehensive Picture of business models and highlight the importance of human resources in the post-industrial era of business as corner stone for building a successful and competitive business model.

Úvod

Tvorba úspešného podnikateľského modelu bola, je a v budúcnosti určite bude veľmi diskutovanou a aktuálnou témou. Hlavným dôvodom sú najmä neustále zmeny v podnikateľskom prostredí, ktoré majú dopad na podnik a ľudí pracujúcich v ňom. Ciele tohto článku vychádzajú práve z aktuálnosti témy podnikateľských modelov. Prostredníctvom cieľov by som chcela taktiež poukázať na najdôležitejšie súčasti procesu tvorby podnikateľského modelu, ktorým by sa mala venovať zvýšená pozornosť vzhľadom na dosiahnutie úspešnosti v tomto procese. Hlavným cieľom je podať ucelený obraz o podnikateľských modeloch a vyzdvihnúť významnosť ľudských zdrojov, ktoré v postindustriálnej ére podnikania vytvárajú základný kameň pre výstavbu úspešného a konkurencieschopného podnikateľského modelu podniku.

Fungovanie podnikateľského modelu ako akéhosi vzoru pre úspešné a efektívne podnikanie sa datuje hlboko do histórie. Od nepamäti ľudia obchodujú, podnikajú a pre dosahovanie úžitku z týchto činností bolo nutné, aby si vytvorili istú predstavu o tom ako bude tento proces prebiehať. Bolo potrebné naplánovať resp. predvídať nie len samotný

[1] Ing. Martina Pfundtnerová, martina.pfundtnerova@gmail.com, Školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik CSc., Katedra manažmentu

priebeh, ale samozrejme stanoviť aj očakávané prínosy, ktoré by predstavovali odmenu za podstúpené riziko v obchode. Veľmi zjednodušene možno podnikateľský model popísať ako postupnosť krokov pri vytváraní, doručovaní a ovládaní hodnoty.

Definícia podnikateľských modelov na základe rôznych teoretických prístupov

Samozrejme v súčasnom období, ktoré sa pri spätnom pohľade výrazne odlišuje od ponímania a fungovania podnikania v minulosti, je potrebné aby podniky pri tvorbe podnikateľského modelu zvážili jeho súčasnú definíciu. To však nie je jednoduché, pretože pohľadov na podnikateľský model je viac. Tieto rôznorodé názory možno však zoskupiť do troch hlavných smerov.

Prvým je vnímanie podnikateľského modelu ako nástroja na tvorbu zisku. Ide teda o čisto ekonomickú definíciu, kedy sa zjednodušene predpokladá, že podnik tvorí príjmy a náklady a podstatou podnikateľského modelu podniku je, aby peňažná hodnota príjmov presahovala hodnotu nákladov. Z tejto definície jasne vyplýva cieľová orientácia podniku pri tvorbe podnikateľského modelu, ktorá ja úzko zameraná na zisk. 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. Podnikateľský model predstavuje tok peňazí do vnútra a von z podniku za rôznymi účelmi a v rôznom načasovaní. K predstaviteľom zastávajúcim túto definíciu podnikateľského modelu patria napríklad. Allan Afuah, John Mullins a Randy Komisar.

Druhé smerovanie názorov o podnikateľskom modely možno charakterizovať ako tvorbu hodnoty. V porovnaní s definíciou zameranou na zisk je tento prístup komplexnejší, pretože podnikateľský model by mal opisovať nie len to, ako vzniká zisk, ale aj to, akým spôsobom ho podnik vytvára. Podnik by mal hlbšie skúmať podstatu vzniku výnosov a nákladov, dôvody, prečo sa zákazník rozhodne kúpiť práve jeho produkty. Táto preferencia zákazníkov definuje potom hodnotu, ktorú podnik vytvára. Na opis vytvorenia hodnoty možno použiť hodnotový reťazec zostavený M. Porterom. Hodnotový reťazec je založený na poznatku, že na zistenie príčin konkurenčnej výhodu podniku je potrebné, aby sa jeho aktivity čiastkovo rozložili a až následne sa jednotlivo skúmal ich príspevok k celkovej vyprodukovanej hodnote. Porterov hodnotový reťazec rozdeľuje činnosti podniku do dvoch hlavných skupín, a to na primárne a sekundárne. Primárne činnosti predstavuje logistika, výroba, predaj, marketing a služby zákazníkom. Tieto aktivity sú bezprostredne dôležité pre výsledný produkt. Sekundárne aktivity, na rozdiel od primárnych, celý priebeh aktivít podniku podporujú, koordinujú a zlepšujú. Ide konkrétne o infraštruktúru, technológie, riadenie a rozvoj ľudských zdrojov a obstarávanie. Na základe týchto názorov možno podnikateľský model definovať ako opis 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. K zástancom toho názoru patria Ramon Casadesus-Masanell, Joan E. Ricart a Alexander Osterwalder.

Za najlogickejšiu definíciu podnikateľského modelu však možno považovať tretí prístup, ktorý v sebe spája názory vnímania podnikateľského modelu ako tvorby zisku a tvorby hodnoty pre zákazníka. V podnikateľskej praxi je toto ponímanie najpoužiteľnejšie, pretože každá podnikateľská aktivita podniku musí vytvárať hodnotu pre zákazníka, ktorá je podnetom pre kúpu, ale na druhej strane aktivity podniku musia vytvárať tak isto hodnotu pre podnik, ktorá sa odzrkadľuje v rentabilite. David Watson, Joan Magretta a Michael Rappa sú predstaviteľmi názoru, kedy je podnikateľský model považovaný za spôsob doručenia hodnoty zákazníkovi a premieňanie platby na zisk.

Koncepty podnikateľských modelov

Vzhľadom na to, že názory na zadefinovanie podnikateľského modelu sa výrazne líšia, je dôležité nastoliť si otázku, čo by malo byť, a čo nie súčasťou podnikateľského modelu podniku. V zásade možno koncept podnikateľského modelu rozdeliť do skupín, ktorých stručný prehľad prináša nasledujúca tabuľka.

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 1 Koncepty podnikateľského modelu[2]

Ak si zosumarizujeme všetky koncepty podnikateľský modelov, môžeme zadefinovať 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. Tretí koncept 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.

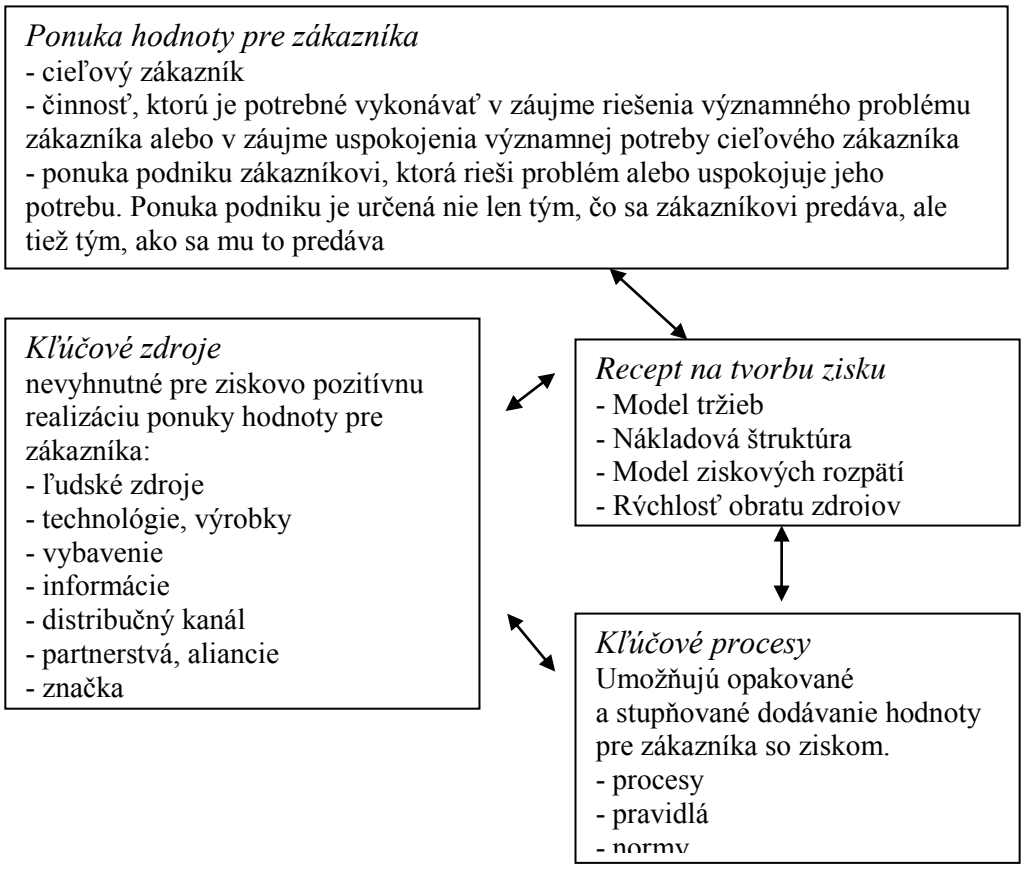
Vplyv postindustriálnej éry podnikania na tvorbu podnikateľských modelov

Postindustriálna spoločnosť je nová etapa spoločnosti, ktorá nasleduje po etape priemyselnej (industriálnej spoločnosti). Postindustriálna spoločnosť sa vyznačuje rozhodujúcim podielom sektoru služieb, vedy a vzdelania, zásadnými technologickými premenami. Ekonomika postindustriálnej éry, teda informačnej spoločnosti, sa označuje ako znalostná ekonomika. To znamená, že nielen čoraz väčšia časť populácie pracuje v odvetviach, kde spracúva a vytvára poznatky a informácie, ale znalostná ekonomika sa vyznačuje aj tým, že čoraz viac pracujúcich sa musí neprestajne vzdelávať, aktualizovať svoje znalosti. Tento typ odborníka sa označuje ako znalostný pracovník.

[2] BEDNÁR, R.: Základný koncept podnikateľského modelu. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2010, s. 9.

Podniky by si preto mali uvedomiť, že postindustriálna éra zásadné mení do určitej miery pohľad na podnikateľský model. Samozrejme aj v tejto ére ide podniku o dosahovanie čo najvyššieho možného zisku pri uspokojovaní potrieb zákazníkov prostredníctvom hodnoty produktov. Ale neustále meniace sa prostredie predstavuje pre podnik hrozby a podobe udržania konkurencieschopnosti a získania konkurenčných výhod. Práve zásadné odlišnosti od konkurencie sú kľúčom úspechu. Tieto výhody by mal podnik zakomponovať už v tvorbe podnikateľského modelu a to najmä prostredníctvom orientácie na kľúčové zdroje a kľúčové procesy podniku, ktoré sú tvorcami hodnoty ako pre zákazníka, tak aj pre podnik.

Dobrý podnikateľský model zostáva pre každý podnik zásadní. Podnik by mal klásť dôraz nie len na tvorbu podnikateľské modelu, ale rovnako aj na jeho bezchybné používanie. Podnikateľský model podniku môže byť orientovaný na neuspokojenú potrebu zákazníka alebo sa môže sústrediť na inováciu procesov, lepší spôsob výroby, predaja alebo distribúcie už overeného výrobku alebo služby. Ak však podnikateľský model podniku mení odvetvie a je ťažké ho napodobniť, sám o sebe vytvára silnú konkurenčnú výhodu.[3] Podnikateľský model by mal byť pre podnik určitým plánom, ktorý predstavuje premenu dobrej myšlienky na konkrétne aktivity, ktoré majú vplyv, zarábajú peniaze a napĺňajú požiadavky zákazníkov a je dlhodobo udržateľný. Nasledujúci obrázok načrtáva štruktúru úspešného podnikateľského modelu v postindustriálnej ére podnikania.



Obrázok 1 Štruktúra úspešného podnikateľského modelu[4]

[3] MAGRETTA J.: Proč je business model tak duležitý. Praha: Economia, 2002, s. 15.

[4] JOHNSON W., CHRISTENSEN M., KAGERMANN, H.: Inovace podnikatelských modelu. Praha: Economica, 2009, s. 39.

Podnikateľský model sa skladá zo štyroch, vzájomné prepojených prvkov, ktoré ako jeden celok vytvárajú a dodávajú hodnotu pre zákazníka, a to ponuka hodnoty pre zákazníka, recept na tvorbu zisku, kľúčové zdroje, kľúčové procesy.

Ľudské zdroje ako kľúčový prvok podnikateľského modelu v postindustriálnej ére podnikania

Pri tvorbe podnikateľského modelu je dôležité, aby podnik bral na zreteľ možnosť odlíšiť sa od konkurencie v jeho jednotlivých zložkách. Každý podnik sa snaží maximalizovať hodnotu, ktorú dokáže prostredníctvom svojho produktu poskytnúť zákazníkovi, čím zároveň spolu s minimalizovaním nákladov maximalizuje svoj zisk. Ako potom podnik získa konkurenčnú výhodu prostredníctvom podnikateľského modelu? Odpoveďou na túto otázku sú kľúčové zdroje. Ale aj medzi nimi možno špecifikovať tie, ktoré sú relatívne ľahko získateľné alebo napodobiteľné. Ide najmä o hmotné zdroje, ktoré môže konkurenčný podnik získať oveľa jednoduchšie ako nehmotné zdroje. Jedným z najkľúčovejších zdrojov podniku v postindustriálnej ére podnikania sú ľudské zdroje. Ich najväčším špecifikom je fakt, že sú zdrojom pridanej hodnoty pre podnik a nedajú sa nadobudnúť kúpou. Ľudské zdroje sú kľúčom k úspechu pri prekonávaní bariér konkurencieschopnosti.[5] Ľudské zdroje sú prostriedkom plnenia poslania a cieľov podniku. Ich zapojenie do podnikateľských činností podniku môže byť pasívne, kedy ľudské zdroje predstavujú len realizátorov strategickej vízie, pokračovateľov podnikateľských aktivít. Ich zapojenie môže byť však aj aktívne, a to v prípade, keď ich organizácia vníma ako svoju konkurenčnú výhodu, ako svoj kapitál. Intelektuálny kapitál je definovaný ako znalosti a vedomosti, ako znalosti, ktoré existujú v podniku a môžu byť použité pri tvorbe rozličných výhod, a ako znalosti, ktoré môžu byť premenené na hodnotu.[6] Spoločným menovateľom týchto definícií sú znalosti, či už vložené do podnikateľských aktivít, premenené v patenty, vyjadrené v autorských právach, zakotvené v hlavách zamestnancov. Intelektuálny kapitál možno rozdeliť do troch zložiek, ktoré sa líšia v podmienkach, kde sú vedomosti uložené a ako môžu byť premenené na hodnotu pre zákazníka. Ide o intelektuálne vlastníctvo, ľudský kapitál a organizačný kapitál. Samotné intelektuálne vlastníctvo však podniku nezabezpečí konkurenčnú výhodu. Podnik potrebuje ľudí, zamestnancov so schopnosťami, know-how, skúsenosťami. Faktory, externé a interné, ktoré umožňujú podniku premeniť intelektuálne vlastníctvo a ľudský kapitál na hodnotu pre zákazníka sú označované ako organizačný kapitál.

Ľudské zdroje ako kľúčový prvok úspešného podnikateľského modelu postindustriálnej éry podnikania sú ovplyvňované rôznymi faktormi, ktoré pôsobia na ich kvalitu a tým pádom aj na ich celkový konkurenčný význam pre podnik. Faktory, ktoré sú obzvlášť aktuálne v postindustriálnej ére podnikania vyplývajú najmä z globalizácie podnikateľského prostredia. Čoraz väčší význam sa pripisuje podnikovej kultúre, sociálnej atmosfére, tímovosti a multikulturalite. K zvyšovaniu kvality ľudských zdrojov napomáha aj vzdelávanie pracovníkov na všetkých úrovniach v podniku, čím sa neustále zdokonaľujú ich vedomosti a schopnosti.

Záver

Každá úspešná spoločnosť vykonáva svoje činnosti podľa efektívneho podnikateľského modelu. Tým, že systematicky identifikuje všetky časti, ktoré tvoria

[5] ULRICH D: Mistrovské řízení lidských zdroju. Praha:Grada Publishing, 2009, s. 202.
[6] AFUAH A.: Business models. New York: McGraw-hill Irwin, 2004, s. 187.

podnikateľský model, môžu manažéri pochopiť, ako tento model plní účinnú ponuku zákazníckej hodnoty ziskovo pozitívnym spôsobom pri využívaní určitých kľúčových zdrojov a procesov. Pri tvorbe podnikateľského modelu si však treba uvedomiť zásadnú vec. Podnik je celok, fungujúci na základe určitých zložiek, ktoré je nutné skúmať osobitne a tak vyskladať fungujúci podnikateľský model. Podnik by sa mal cielene venovať rozvoju ľudských zdrojov ako jednému z kľúčových zdrojov. A to najmä z dôvodu získanie konkurenčnej výhody prostredníctvom vytvorenia úspešného podnikateľského modelu. Ľudské zdroje sú z pohľadu podnikateľského modelu najmä zdrojom poznatkov a znalostí, ktoré je potrebné premeniť na takú hodnotu pre zákazníka, a následne ju ponúknuť správnym spôsobom, tak aby bol za ňu ochotný zaplatiť. Tento fakt je jeden z kľúčových problémov podnikateľských modelov v postindustriálnej ére podnikania, v ére keď sa do popredia dostávajú nehmotné hodnoty v podobe vedomostí, znalostí, ktoré sú často vnímané ako samozrejmosť. Podnikateľský model by mal však u zákazníkov budovanie vedomie toho, že nehmotné hodnoty majú tiež svoju cenu a je potrebné za ne zaplatiť.

Zoznam použitej literatúry

1. AFUAH, A. 2004. *Business models*. *A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2004. 415 s. ISBN 0-07-288364-2.
2. BEDNÁR, R. 2010. Základný koncept podnikateľského modelu. In *Ekonomika, financie a manažment podniku IV.* ISBN 978-80-225-3097-2, 2010, s. 1-10.
3. JOHNSON, Mark W. - CHRISTENSEN, Clayton M. - KAGERMANN, Henning. 2009. Inovace podnikatelských modelu. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2009, roč. 44, č. 11, s. 38-40.
4. MAGRETTA, J. 2002. Proč je business model tak duležitý. In *Moderní řízení.* ISSN 026-8720, 2002, roč.37, č. 9, s. 12-16.
5. MULLINS, J. – KOMISAR, R. 2010. *Plan B*. Bratislava: Eastone books, 2010. 257 s. ISBN 978-80-8109-134-6.
6. SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment.* Bratislava: Sprint, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
7. SZARKOVÁ, M. 2010. *Personálny marketing a personálny manažment.* Bratislava: Ekonóm, 2010. 200 s. ISBN 978-80-225-3049-1.
8. ULRICH, D. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdroju*. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
9. ZELENÝ, M. 2006. Podnikateľský model pro novou Evropu. In *Moderní řízení.* ISSN 0026-8720, 2006, roč. 41, č. 9, s. 11-13.

CHARAKTERISTIKA DANE Z MAJETKU V ŠPANIELSKU V SÚČASNOSTI

CHARACTERISTIC OF PROPERTY TAX IN SPAIN AT PRESENT

Alexandra Piačková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Property tax, Spain, tax rate, autonomous regions, bonuses

JEL Klasifikácia
M13

ABSTRAKT

In the past, property tax was the one of direct income to state budgets. It was named as wealthy tax, which imposed on tax contributors to pay higher taxes. This system was applied in Spain from 1977 to 2008, originally included fortune of royal family, but later was excluded as cultural heritage.

In consideration of current economic situation in Spain and it is economic decrease due to influence of the global economic crisis, this tax has been temporally restored. It is going to be one of measures, which Spanish government wants to start up Spanish economy and fill up treasury of state. This rule was re-approved in 2011 and in 2012 government will see if this measure is successful. In this article you find main of property tax and applicable exceptions in Spain.

ÚVOD

V minulosti bola jeden z hlavných priamych príjmov do štátnych rozpočtov daň z majetku. Nazývala sa aj daňou z bohatstva, ktorá ukladala daňovým poplatníkom platiť vyššie dane. Tento systém v Španielsku bol založený už v roku 1977. Vzťahovala sa dokonca aj na kráľovskú rodinu - na národné dedičstvo, ktoré bolo postupom času vyňaté ako kultúrna pamiatka. V roku 2008 bola táto daň zrušená. Vzhľadom na súčasnú ekonomickú situáciu Španielska a jeho ekonomický pokles spôsobený vplyvom svetovej ekonomickej krízy sa táto daň obnovila, ale predpokladá sa, že len dočasne. Je to jedno z opatrení, ktorými sa snaží španielska vláda znovu naštartovať španielsku ekonomiku a naplniť štátnu pokladnicu. Toto opatrenie je súčasťou zákona, ktorý rieši daňové úpravy na roky 2011 a 2012, kde sa postupom času ukáže, či tieto opatrenia boli dostatočné. V tomto článku charakterizujem podstatu dane z majetku v Španielsku ako aj jej výnimky, ktoré sa tu uplatňujú. Okrem toho uvediem aj majetkovú daň uplatňovanú v jednotlivých autonómnych oblastiach.

[1] Ing. Alexandra Piačková, Denná doktorandka, Katedra podnikovohospodárska, FPM EU Bratislava, e-mail: piackova.alexandra@gmail.com, školiteľka doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

Daň z nehnuteľnosti - z majetku (impuesto sobre el patrimonio)

Daň z majetku má priamy charakter dane a je založená na osobnej povahe voči imaniu jednotlivca. Táto daň sa vyžaduje na celom území Španielska, bez ohľadu na ustanovenia zmlúv, medzinárodných dohovorov, resp. špeciálnych daňových režimov uplatňovaných na územiach Navarra, Baskicko, Ceuta a Melilla. Vznikla na základe zákona 50/1977 zo dňa 14 novembra 1977, ale v súčasnej dobe sa uplatňuje v Španielsku na základe zákona 19/1991 zo dňa 6. Júna, potom prešla rekonštrukciou uvedeného zákona č. 4/2008, na základe ktorého bola táto daň zrušená s účinnosťou od 1. januára 2008. 17. Septembra 2011 bola daň z bohatstva obnovená zverejnením kráľovského nariadenia zákona č. 13/2011 z 16 septembra, ktorý obnovuje túto daň dočasne. Toto pravidlo platí v rokoch 2011 a 2012.

V Španielskom daňovom systéme existujú výnimky z majetkovej dane:

- Historické dedičstvo španielskych členov kráľovskej rodiny sa zapísalo do generálneho registra kultúrnych pamiatok alebo všeobecného súpisu majetku, podľa zákona 16 / 1985 zo dňa 25 júna, kde sa eviduje španielske historické dedičstvo ako tovar respektíve záujem o kultúru, čo klasifikuje Ministerstvo kultúry, a je zapísané v obchodnom registri.
- Skutoční členovia historického dedičstva autonómnych spoločenstiev
- Umelecké predmety a starožitnosti, ktorých hodnota je nižšia ako množstvo stanovené v článku 26.4 zákona 16/1985
- Bytový nábytok, ktorý má osobný alebo rodinný charakter, domáce potreby a ďalší osobný majetok na súkromné účely daňových poplatníkov, s výnimkou šperkov, kožuchov, vozidiel, plavidiel a lietadiel
- Majetkové práva, ktoré platia pre zrealizované príspevky alebo poistné zaplatené na súkromné a dôchodkové systémy, penzijne pripoistenie, súkromné poistenie na pokrytie príspevku agentúry, firemné penzijne plány, a zmluvy o skupinovom poistení...
- Práva týkajúce sa duševného vlastníctva autora, dedičstva
- Cenné papiere, ktorých výnosy sú oslobodené od dane podľa ustanovení zákona o daniach z príjmov nerezidentov
- Vlastnícke práva, ekonomické aktivity a investície do subjektov, ak sú splnené požiadavky článku 4 o dani z majetku
- Daňovníkové trvalé bydlisko, a to do výšky 150 253,03 €.

Ak autonómna oblasť neschváli poplatok dane, tak bude základ dane stanovení na základe nasledujúcej stupnice ako vidíme v tabuľke č. 1.

Na dodatočnú hodnotu tejto dane zhodnou s daňou z príjmu, ktorým sa pre daňových poplatníkov, ktorí platia daň, existujú tieto limity: celá čiastka majetkovej dane spolu s kvótami z dane z príjmu nesmie prekročiť 60 % dane z majetku. Ak sa prekročí 60 % zníženie podielu dane na majetku na dosiahnutie vyššieho limitu nesmie zníženie prekročiť 80 % podiel dane z majetku.

Okrem toho sa berie do úvahy nasledovné:

- Nepočíta sa časť z hrubej dane z kapitálových aktív, ktoré nie sú súčasťou dane z príjmu
- Nepočíta sa časť z úspor dane z príjmu, ktoré platia pre prevody položiek viac ako rok staré, a ich podiel na dani.
- Osobnému základu dane z príjmov sa pripočíta čiastka dividend a zisky z investícii do majetku spoločnosti.
- V prípade spoločného zdanenia z dane z príjmov na prepočet limitu poplatkov sú pridané majetkové dane členov rodiny. Ak existuje prebytok zníženie sa rozdelí medzi daňových poplatníkov v pomere k dani z majetku.

Daň je uvalená miestnymi úradmi, základom pre ňu je katastrálna hodnota. Výška dane sa obvykle pohybuje od 0,3 – 0,4 %, ale sú možné i vyššie sadzby ako vidíme v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka č.1 Majetková daň v Španielsku

Zdaniteľný príjem do €	Kompletný poplatok €	Iné príjmy realizované do €	Použiteľný typ v %
0	0	167 129.45	0,20
167 129.45	334,26	167 129.43	0,30
334 252,88	835,63	334 246,87	0,50
668 499,75	2 506,86	668 449,76	0,90
1 336 999,51	8 523,36	1 336 999,50	1,30
2 673 999,01	25 904,35	2 673 999,02	1,70
5 347 998,03	71 362,33	5 347 998,03	2,10
10 695 996,06	183 670,29	ďalej	2,50

Zdroj: http://www.boe.es/boe/dias/2008/12/25/pdfs/A51998-52024.pdf

Daňový záväzok pre osobnú povinnosť prispievať k splneniu zahraničných daní, t. j dane z kapitálových ziskov z majetku alebo práv sa môžu odpočítať od nižšieho poplatku z týchto súm:

- Čiastka zaplatená v zahraničí z dôvodu osobného zdania tykajúceho pripočítateľných zdaniteľných aktív
- Výsledok používania priemernej efektívnej daňovej sadzby dane z časti základu dane zdaniteľnej v zahraničí.

Bonusy na dani

1. **Ceuta a Melilla**

Odpočítanie 75 % podielu na daňovej povinnosti zodpovedajúcich aktív, alebo práv by sa mohli uplatňovať na Ceut a Melille, ak je tu subjekt rezidentom v tomto období :

- Vzťahujúce sa k podielu na základnom imaní osoby s bydliskom v tejto lokalite a spoločenskou zodpovednosťou k tejto lokalite

- Byť v rovnakej prevádzke

2. **Katalánsko**

Ak sa berú do úvahy aktíva a ekonomické práva pre určenie zdaniteľných príjmov, musia byť súčasťou osobitne chránených pamiatok daňového poplatníka, vtedy si môže uplatniť bonus vo výške 99 % podielu priamoúmerne zodpovedajúcim aktívam a právam.

3. **Valencia**

Zdaniteľné osoby, ktoré nemajú bydlisko v Španielsku pred rokom 01.01.2004, ktoré získali svoje sídlo spoločnosti v regióne Valencia vrátane platenia dane z majetku, majú prevádzkové práva, organizáciu a riadenie, tieto subjekty tvoria tímy, môžu požiadať o bonus vo výške 99,99 % s výnimkou časti ich zodpovedajúcemu majetku a právam, umiestnených, realizovaných v Španielsku a boli súčasťou zdaniteľného majetku k 31.12.2003.

ZÁVER

Situácia, v ktorej sa Španielsko v súčasnosti nachádza je veľmi zložitá. Vláda a obyvateľstvo sú si vedomí problémov v ktorých sa nachádzajú. Varovaním je pre nich situácia v Grécku. Španielsko musí tiež robiť nepopulárne opatrenia na záchranu štátneho rozpočtu, ale na rozdiel od Grécka obyvateľstvo vnútorne chápe nutnosť týchto opatrení a štát nie je paralyzovaný vlnou štrajkov.

Medzi nepopulárne opatrenia patrí aj prijatie zákonov, ktoré v minulosti rušila. Jedným z nich je aj majetková daň, resp. daň z bohatstva, ktorá má napomôcť k zvýšeniu objemu peňazí v štátnej pokladnici. Tento zákon bol schválený zatiaľ len dočasne a to na roky 2011 a 2012. Zákon má veľa bonusov ale aj výnimiek z dôvodov regionálnych odlišností, sociálneho zamerania a výnimiek stanovených ministerstvom kultúry. Zákon prešiel postupne niekoľkými úpravami, ktoré mali pomôcť k jeho aktuálnosti a preto orientácia je v ňom zložitá.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Ley 19/1991
- http://actualicese.com/actualidad/2011/01/03/como-quedo-el-impuesto-al-patrimonio-para-los-anos-2011-a-2014/ 25.11.2011
- http://www.actualicese.com/opinion/el-nuevo-impuesto-de-patrimonio/ 24.11.2011
- http://www.boe.es/boe/dias/2008/12/25/pdfs/A51998-52024.pdf 24.11.2011
- www.emprendelo.es/el-impuesto-sobre-el-patrimonio-generalidades 25.11.2011

VYUŽITE SWAPOVÝCH KONTRAKTOV V PRRAXI[1]

USING OF SWAP CONTRACTS IN PRAXIS

Gabriela Ponecová[2] - Peter Markovič[3]

KEY WORDS
Swaps, Financial Derivates, Currency swap, Interest rates swaps

ABSTRACT
Swap belongs to the group of financial derivatives. It is being used for hedging, trading and arbitrage strategies. Using of swaps is in many areas of hedging various types of financial risk. The most important types are currency and interest rate swaps. They enable the users to eliminate currency risk and to gain the currency which they need easily. Interest rate swaps are also used for changing the structure of interest rates and for the possibility to decrease the hight of interest rates for both of partners.

JEL Classification: F31, G32

ÚVOD

Swapové kontrakty sa začali masívnejšie používať v 70 – tych rokoch minulého storočia. Z definície swapu vyplýva, že partneri takéhoto kontraktu si medzi sebou vymieňajú periodické platby v určitých konkrétnych termínoch v budúcnosti, čím je splnená podmienka termínového kontraktu. Tieto platby sú odvodené zväčša od aktív, resp. pasív oboch zmluvných strán. Motívov uzatvárania swapových kontraktov je niekoľko v závislosti od toho, o aký typ swapového kontraktu ide. Môže ísť o snahu dostať sa k cudzej mene za nižšiu cenu, ako je umožnené partnerom na trhu s úvermi alebo aj snaha o optimalizáciu finančných nákladov pri získavaní toho ktorého úveru. Cieľom príspevku je poukázať na praktické využitie swapových kontraktov s cieľom odhalenia motívov, ktoré partnerov vedú k ich uzavretiu.

MENOVÝ SWAP

Swap je dohoda o časovo obmedzenej výmene série platieb medzi dvoma alebo viacerými subjektmi, pričom ak ide o výmenu platieb denominovaných v rozdielnych menách, ide o menový swap.[4] Motívom uzavretia takéhoto kontraktu v praxi môže byť snaha o získanie cudzej meny za vopred dohodnutú, známu cenu, v tomto prípade kurz vopred, teda pred termínom, kedy túto menu jeden z partnerov potrebuje. Túto myšlienku ilustrujeme na nasledujúcom príklade.

---

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0187/11 „Identifikácia a experimentálne skúmanie determinantov finančného rozhodovania o dlhodobých investíciách v podmienkach ekonomických kríz“.

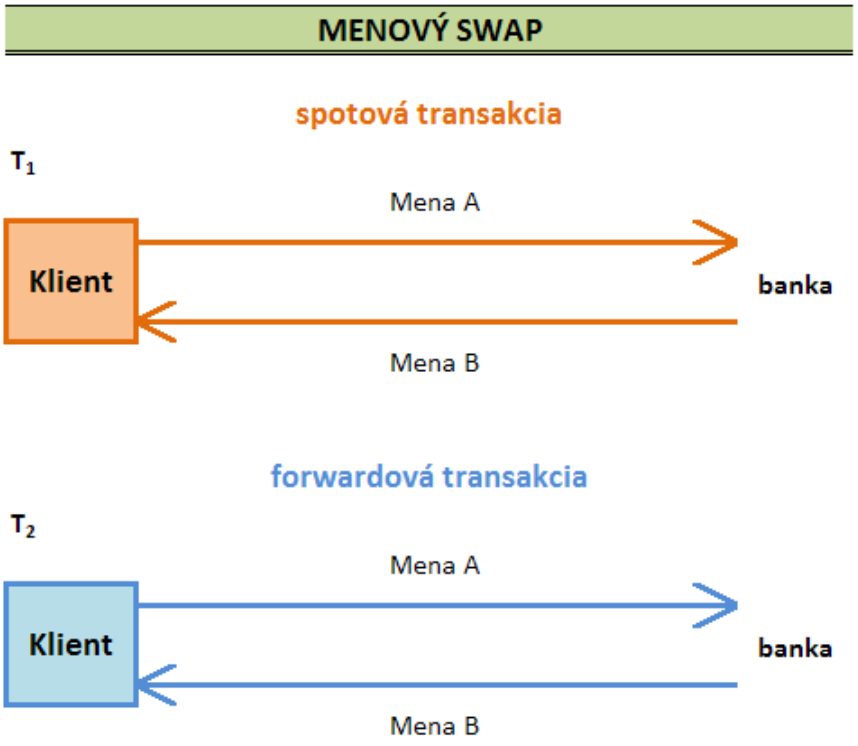
[2] Ing. Gabriela Ponecová; Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univezita Bratislava; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; E-Mail: humay@euba.sk.

[3] Doc. Ing. Peter Markovič, PhD.; Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univezita Bratislava; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; E-Mail: peter.markovic@euba.sk.

[4] Vlachynský, K. – Markovič,P. : Finančné inžinierstvo. Bratislava : Iura edition.2001

V prípade menového swapu ide vlastne o spojenie dvoch transakcií. V prvom rade ide o spotovú výmenu jednej meny za druhú pri spotovom kurze a následne spätnú výmenu týchto dvoch mien pri forwardovom kurze. Stanovenie forwardového kurz môže prebehnúť rôznymi spôsobmi, pričom najpoužívanejším je metóda forwardových, resp swapových bodov, ktorá vychádza zo spotového kurzu mien a úrokových sadzieb pre obe tieto meny na nákup a predaj, inak povedané úrokovou sadzbou z vkladov a úrokovou sadzbou z úverov[5]. Prvotná a spätná výmena je uvedená na obr. č.1

Obr.č.1 Prvotná a spätná výmena mien pri menovom swape



Zdroj : vlastné spracovanie podľa http://www.otpbank.sk/sk/korporatni-klienti/produkty-financneho-trhu/menove-swapy-fx-swaps/

V nasledujúcej časti textu uvedieme konkrétny spôsob využitia menového swapu v praxi.
Predstavme si spoločnosť, ktorá je pobočkou americkej firmy na Slovensku, ktorá disponuje sumou 250 000 USD, určenou na rozbehnutie podnikania od svojej materskej spoločnosti. Túto sumu musí vrátiť po uplynutí 9 mesiacov, pričom v tomto istom čase očakáva aj príjmy, ktoré budú slúžiť na vrátenie tejto pôžičky. Je však zrejmé, že firma potrebuje finančné prostriedky na úhradu bežného chodu už teraz. Jednou z možností, ako túto situáciu riešiť je uzavretie menového swapu s bankou, ktorý zároveň eliminuje vplyv kurzového rizika. Tento swap bude uzavretý na dobu 9mesiacov, s tým, že firma predá banke 250 000 USD pri

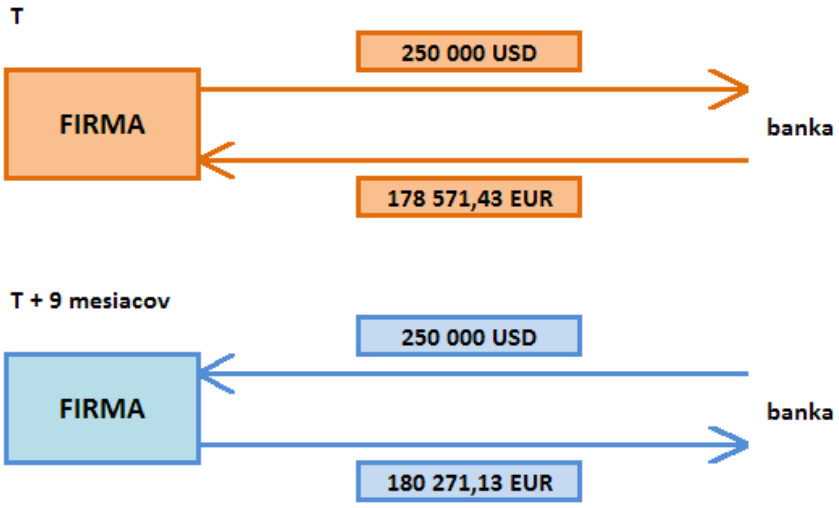
[5] Metódu „swapových (forwardových) bodov“ na určenie forwardového kurzu pozri napr. Markovič, P. a kol.: Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava. Iura edition.2007, str. 87

aktuálnom kurze a zároveň sa dohodne na spätnej výmene, kúpe týchto 250 000 USD pri stanovenom forwardovom kurze. Forwardový kurz je možné určiť rôznymi metódami, použijeme však vyššie spomínanú metódu forwardových bodov, ktorá stanoví forwardový kurz pomocou úrokového diferenciálu vychádzajúc zo spotového kurzu a úrokových sadzieb pre obe meny.

Banka a pobočka americkej firmy na Slovensku uzavrú menový swap s nasledovnými podmienkami :

- Spotový kurz vo výške 1,40 USD/1EUR
- Úrokový diferenciál vyjadrený pomocou forwardových (swapových) bodov – 132, pričom jeden forwardový bod predstavuje 1/10 000 menového kurzu
- Forwardový kurz, pri ktorom prebehne výmena bude vo výške 1,3868 USD/EUR

Obr. č. 2 Prvotná a spätná výmena mien



Zdroj : vlastné spracovanie

Na začiatku swapového obdobia prebehne prvotná výmena mien. Pobočka americkej firmy na Slovensku predá banke 250 000 USD pri spotovom kurze 1,40 USD/EUR, pričom získa od banky (svojho swapového partnera) 178 571,43 EUR. Po uplynutí swapového kontraktu, teda po 9 mesiacoch dôjde k spätnej výmene mien, teda k ich odpredaju a odkúpeniu medzi partnermi swapového obchodu. Podnik tak získa naspäť 250 000 USD, ktoré musí vrátiť svojej materskej spoločnosti, a zároveň musí túto čiastku v USD odkúpiť spätne od banky pri forwardovom kurze, ktorý bol známy na začiatku tejto transakcie, a to vo výške 1,3868 USD/EUR. Forwardový kurz bol stanovený metódou swapových bodov, pričom došlo k oslabeniu EUR voči USD, a firma potrebuje na spätný nákup USD viac EUR ako získala na začiatku swapového obdobia. Ide o sumu 180 271,13 EUR. Firma však tento forwardový kurz poznala na začiatku, a teda eliminovala kurzové riziko. V prípade, že by sa situácia na spotovom trhu vyvinula opačne, teda, že by došlo k posilneniu EUR voči USD a kurz by sa vyvinul napr. na úroveň 1,42 USD /EUR, firma by dosiahla teoretickú stratu oproti

nákupu na spotovom trhu, kde by bolo možné USD nakúpiť za lacnejšie. O teoretickom zisku však hovoríme preto, lebo ide o nepodmienený kontrakt, v ktorom obe zmluvné strany nemôžu v čase exspirácie odstúpiť od plnenia. Situácia by sa však mohla vyvinúť aj opačne, a teda že by posilnil USD voči EUR, čo by spôsobilo, že na nákup príslušnej sumy USD by bolo potrebné vynaložiť oveľa viac EUR, čím by sa dosiahla významná kurzová strata a mohol by byť ohrozený aj záväzok voči materskej spoločnosti.

ÚROKOVÝ SWAP

Charakteristikou úrokového swapu je princíp nocionálnej hodnoty. Na rozdiel od menových swapov nedochádza k prvotnej a teda ani spätnej výmene anuít, pretože transakcia je založená na platbách v rovnakej mene. Motívom uzavretia úrokového swapového kontraktu je zväčša optimalizácia finančných nákladov na dosiahnutie úverov pre oboch partnerov zmluvného vzťahu. Treba však poznamenať že swapový kontrakt je absolútne nezávislý od úverového vzťahu, a teda môže aj nemusí byť uzavretý z dôvodu existencie iného úverového vžťahu. Partneri swapového kontraktu nebývajú partnermi úverového vzťahu a tieto zmluvné strany o seba zväčša ani nevedia.

Úrokový swap umožňuje zmenu štruktúry úrokovej sadzby, ktorú spoločnosti platia za úverové prostriedky, teda výmenu variabilnej úrokovej sadzby za fixnú a naopak. Okrem tejto výhody ponúka aj možnosť optimalizácie, teda zníženia nákladov na získanie finančných prostriedkov prostredníctvom úveru.

Predstavme si dve spoločnosti, ktoré môže za nasledujúcich podmienok získať úver :

Spoločnosť	Fixná úroková sadzba	Variabilná úroková sadzba
A	11,5%	LIBOR +0,375%
B	13%	LIBOR +1,125%
Rozdiel	1,5%	0,75%

Z údajov v tabuľke vyplýva, že spoločnosti majú rozdielny rating, pričom spoločnosť A môže získať úver za lepších podmienok aj na trhu variabilných aj fixných úrokových sadzieb. V poslednom riadku tabuľky, kde je vyčíslený rozdiel možno vidieť, že spoločnosť B má komparatívnu výhodu na trhu variabilných úrokových sadzieb, teda partneri môžu medzi sebou uzavrieť úrokový swap, ktorý im umožní profitovať z tohto kontraktu.

Spoločnosť A si teda vezme úver za fixnú úrokovú sadzbu a spoločnosť B za variabilnú. Tieto dve spoločnosti si medzi sebou vymenia záväzky, a to umožní dosiahnuť obom zmenu štruktúry úrokovej sadzby z úveru. Spoločnosť A tak bude platiť variabilnú úrokovú sadbu a spoločnosť B fixnú. Obe musia mať opačný názor na pohyb úrokových sadzieb do budúcnosti. Spoločnosť A očakáva pokles a spoločnosť B naopak rast úrokových sadzieb. Okrem zmeny štruktúry úrokových sadzieb dôjde aj k poklesu nákladov na získanie prostriedkov z úveru. Celkovú ušetrenú sumu vo výške 0,75% si rozdelia medzi sebou rovným dielom, čo takisto nemusí byť pravidlom. Celkový rozdiel sme dosiahli odčítaním celkovej úspory na trhu fixných a na trhu variabilných úrokových sadzieb. Spoločnosť A ušetrí 1,5% a spoločnosť B prerobí 0,75%, teda celková úspora je 0,75%, ktorá ak sa rozdelí

rovným dielom, bude predstavovať pre každú spoločnosť úsporu vo výške 0,375% oproti pôvodnej cene.

Priebeh úrokového swapu :

Firma A si vezme úver úročený pevnou úrokovou sadzbou 11,5% a firma B si vezme úver úročený variabilnou úrokovou sadzbou LIBOR +1,125%.

Spoločnosti sa zároveň dohodnú na výmene svojich záväzkov, čím spoločnosť A prevezme na seba záväzky úročené LIBOR +1,125% a spoločnosť B záväzky spoločnosti A úročené fixnou úrokovou sadzbou 11,5%. Spoločnosť A prevzatím záväzkov na seba prebrala náklady vo výške LIBOR +1,125%, avšak jej pôvodné úrokové náklady predstavovali len LIBOR +0,375%, a teda by týmto stratila 0,75%.Spločnosť B prevzatím záväzkov úročených fixnou úrokovou sadzbou naopak oproti svojim pôvodným možnostiam ušetrila 1,5%.

Zisk spoločnosti B vo výške 1,5% musí teda poslúžiť na pokrytie straty spoločnosti A a zároveň sa musí o jeho časť podeliť so spoločnosťou A. Ak vychádzame zo skutočnosti, že zisk si budú deliť na polovicu, tak 0,75% bude slúžiť na pokrytie straty spoločnosti A a 0,75%, čo predstavuje zostávajúci zisk si musia spoločnosti medzi sebou rozdeliť. Spočítaním 0,75% a 0,375%, dostávame tzv. celkovú zľavu pre spoločnosť A vo výške 1,125%.

Takto je teraz možné vyčísliť swapové platby medzi partnermi. Spoločnosť A zaplatí spoločnosti B LIBOR +1,125% - 1,125%, čo je suma potrebná na pokrytie úrokových nákladov spoločnosti B opi zohľadnení zľavy a spoločnosť B zaplatí spoločnosti A 11,5%.

Uveďme nasledovné v tabuľke :

Spoločnosť A	
Poskytuje fixnú platbu za získaný úver	(-)11,5%
Prijíma fixnú platbu zo swapu	11,5%
Platí variabilnú sadzbu zo swapu	(-)/ LIBOR +1,125% - 1,125/
Spolu	**(-) LIBOR**
Spoločnosť B	
Poskytuje premenlivú platbu za získaný uver	(-) /LIBOR +1,125%/
Prijíma variabilnú sadzbu zo swapu	LIBOR
Platí fixnú platbu zo swapu	(-) 11,5%
Spolu	**(-) 12,625%**

Uzatvorenie úrokového swapu umožnilo partnerom zmeniť štruktúru úrokových platieb z premenlivej na fixnú a naopak. Okrem tejto výhody im obom umožnilo dosiahnuť nižšie celkové náklady na získanie finančných prostriedkov z úveru. Celková vyčíslená úspora bola 0,75%, ktorá bola rozdelená na dve rovnaké časti. Obe spoločnosti ušetrili 0,375% zo svojich pôvodných úrokových nákladov. Spoločnosť A zaplatí za poskytnutie úveru LIBOR, pričom pôvodné náklady boli LIBOR + 0,375% a spoločnosť B 12,625% oproti 13%.

ZÁVER

Využitie derivátových kontraktov je najmä v čase krízy kontroverzné. Na to, aby sme mohli konštatovať, či ide o produkty riskantné alebo nie, je potrebné preskúmať podmienky a základné charakteristiky ich fungovania. Finančné deriváty totiž nemožno len jednoznačne považovať za spúšťač krízy. Sú to len produkty finančného trhu, avšak ich nesprávne pochopenie a používanie môže viesť k ich zneužitiu a aj tvorbe nesprávnych uzáverov. Cieľom príspevku bolo poukázať na pomerne jednoduché produkty, swapové kontrakty, ktoré slúžia predovšetkým na hedging a chránenie sa voči úrokovému, resp. menovému riziku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. Markovič, P. a kol.: Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava : Iura edition.2007, str. 87
2. Vlachynský, K. – Markovič,P. : Finančné inžinierstvo. Bratislava : Iura edition.2001
3. http://www.otpbank.sk/sk/korporatni-klienti/produkty-financneho-trhu/menove-swapy-fx-swaps/http://www.otpbank.sk/sk/korporatni-klienti/produkty-financneho-trhu/menove-swapy-fx-swaps/

POROVNANIE VÝSLEDKOV CONTROLLINGOVÝCH PRIESKUMOV

THE COMPARISON OF RESULTS OF CONTROLLING SURVEYS

PETER PORUBSKÝ[1]

KEY WORDS

Controlling; Managerial Accounting; Survey; Czech Association for Financial Management (CAFIN); Austrian Institute of Controlling

JEL Classification: M29

ABSTRACT

The paper is devoted to new theoretical knowledge in the area of controlling. In my doctoral studies I focused "Analysis of Financial Weaknesses within Company and Cost Reduction Through Controlling", I consider as necessary to refer to the current view of controlling. In this paper I specify selected results of two independent surveys which took place in 2009. The first survey was conducted by the Czech Association for Financial Management (CAFIN) and was developed as a project "Development of a Model for Measuring and Managing Business Performance." The second survey - "Controlling Processes in the Spotlight," was developed by Austrian Institute of Controlling (Österreichisches Controller-Institut). The paper points out the most interesting and most important results from the perception of managerial accounting and controlling in business practices in recent years. At the end of the paper some of the findings of the surveys are briefly summarized, which are complementary, or on the contrary, opposing to one another.

ÚVOD

Príspevok je venovaný novým teoretickým zisteniam v oblasti controllingu. V rámci doktorandského štúdia sa zaoberám controllingom ako nástrojom na optimalizáciu nákladov a analyzovanie slabých miest,[2] preto považujem za nevyhnutné poukázať na aktuálny pohľad na controlling. V príspevku uvádzam vybrané výsledky dvoch nezávislých prieskumov, ktoré boli uskutočnené v roku 2009. Prvý prieskum bol realizovaný Českou asociaci pro finanční řízení (CAFIN) a bol spracovaný ako projekt „*Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků"*. Druhý prieskum – „*Controllingové procesy pod drobnohľadom"*, bol vypracovaný Rakúskym Controlling-Institutom (Österreichisches Controller-Institut). Príspevok poukazuje na najzaujímavejšie a najpodstatnejšie zistenia z oblasti vnímania controllingu a manažérskeho účtovníctva v podnikateľskom prostredí v posledných rokoch. Na záver príspevku sú stručne zhrnuté niektoré zistenia z daných prieskumov, ktoré sa navzájom dopĺňajú alebo práve naopak, stoja proti sebe.

[1] Ing. Peter Porubský, externý doktorand KPH FPM EU, peterporubsky@yahoo.com
Školiteľ: doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc.

[2] Názov dizertačnej práce: „Analýza slabých miest a možnosti znižovania nákladov pomocou controllingu"

VÝSLEDKY PRIESKUMOV Z OBLASTI CONTROLLINGU

ČESKÁ ASOCIACE PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ (CAFIN)[3]

CAFIN v spolupráci s Fakultou managementu a ekonomiky (Univerzita Tomáše Bati v Zlíne) a Fakultou strojní (Západočeská univerzita v Plzni) uskutočnili v roku 2009 prieskum ohľadne merania a riadenia výkonnosti podniku.

Výskumu sa zúčastnilo celkom 402 podnikov. Z hľadiska rozdelenia respondentov podľa počtu zamestnancov tvorili 27 % veľké podniky, 36 % stredné podniky, 27 % malé podniky a 10 % mikro podniky. Z hľadiska obratu sa na výskume podieľalo 44 % podnikov s obratom vyšším ako 250 mil. Kč (cca 10 mil. EUR[4]), 18 % podnikov malo obrat v rozmedzí 100 – 249 mil. Kč (cca 4[5] – 10 mil. EUR), 9 % podnikov 50 – 99 mil. Kč (cca 2[6] – 4 mil. EUR) a zostávajúcich 29 % podnikov malo obrat do 50 mil. Kč (cca do 2 mil. EUR). Polovica respondentov bola zameraná na výrobní činnosti, 30 % podnikov na služby a 20 % podnikov bolo obchodných.

Ako výskum ukázal, controlling zastáva významné postavenie v danej oblasti. Z dotazníka som vybral nasledujúce otázky, ktoré sa týkali controllingu. Respondenti odpovedali na jednotlivé otázky nasledovne:

1. **Aké dôvody pre zavedenie systému merania a riadenia výkonnosti v podniku považujete za relevantné?**

Za najvýznamnejšie pre zavedenie systému merania a riadenia výkonnosti v podniku sú považované tieto dôvody (pri zohľadnení čísiel 4, 5 z hodnotiacej škály, predstavujúce významný a veľmi významný dôvod). Na prvých troch miestach sa umiestnili strategické plánovanie, controlling a motivácia s odmeňovaním. Nasledovala komunikácia, každodenné rozhodovanie a overovanie stratégie. Za menej významné dôvody pre zavedenie systému merania a riadenia výkonnosti patria povinnosti stanovené zákonom a riadenie vzťahov so stakeholdermi. Dôležitým zistením je, že controlling sa vlastne delí o prvé miesto spolu so strategickým plánovaním, pretože percentuálny rozdiel je minimálny. Dané tvrdenia demonštruje graf pod označením *Graf 1: Dôvody pre zavedenie systému merania a riadenia výkonnosti v podniku*.

---

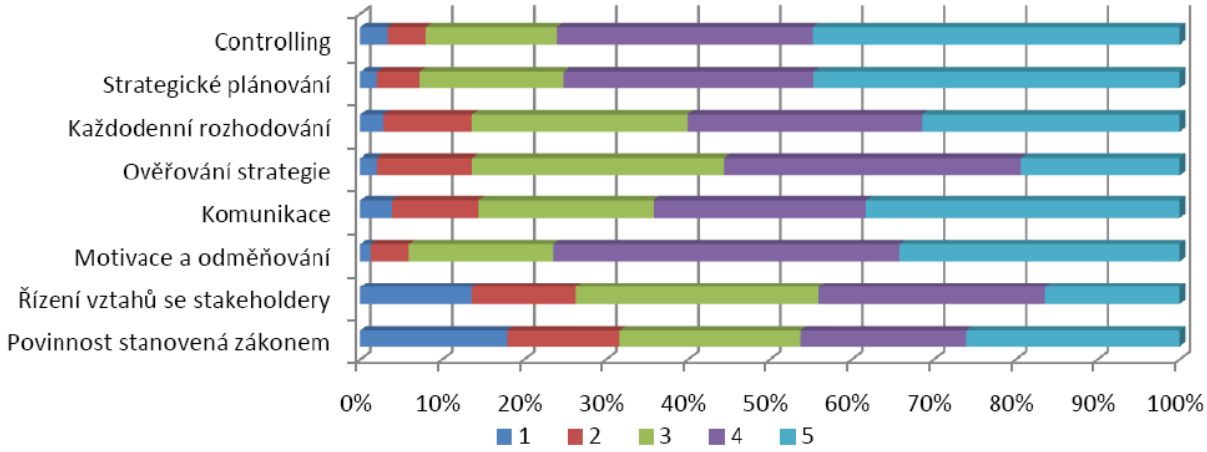
[3] Spracované podľa: http://www.cafin.cz/sites/default/files/Zprava.pdf
Projekt *Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků* bol podporený Grantovou agenturou ČR, reg. č. projektu 402/09/1739 – Dotazník měření a řízení výkonnosti podniků – závěrečná zpráva.
Česká asociace pro finanční řízení (CAFIN) je neziskovou organizáciou, ktorá od roku 2010 nahrádza dovtedy samostatne pôsobiace členské kluby pri Controller-Institutu, Contrast Consulting Praha a POINT Consulting. Zakladajúcimi členmi asociácie sú spoločnosti Controller-Institut a POINT Consulting.

[4] 10 283 980 EUR, http://www.xe.com/ucc/convert/?Amount=250000000&From=CZK&To=EUR, 28. 6. 2011

[5] 4 112 477 EUR, http://www.xe.com/ucc/convert/?Amount=100000000&From=CZK&To=EUR, 28. 6. 2011

[6] 2 056 457 EUR, http://www.xe.com/ucc/convert/?Amount=50000000&From=CZK&To=EUR, 28. 6. 2011

Graf 1: Dôvody pre zavedenie systému merania a riadenia výkonnosti v podniku



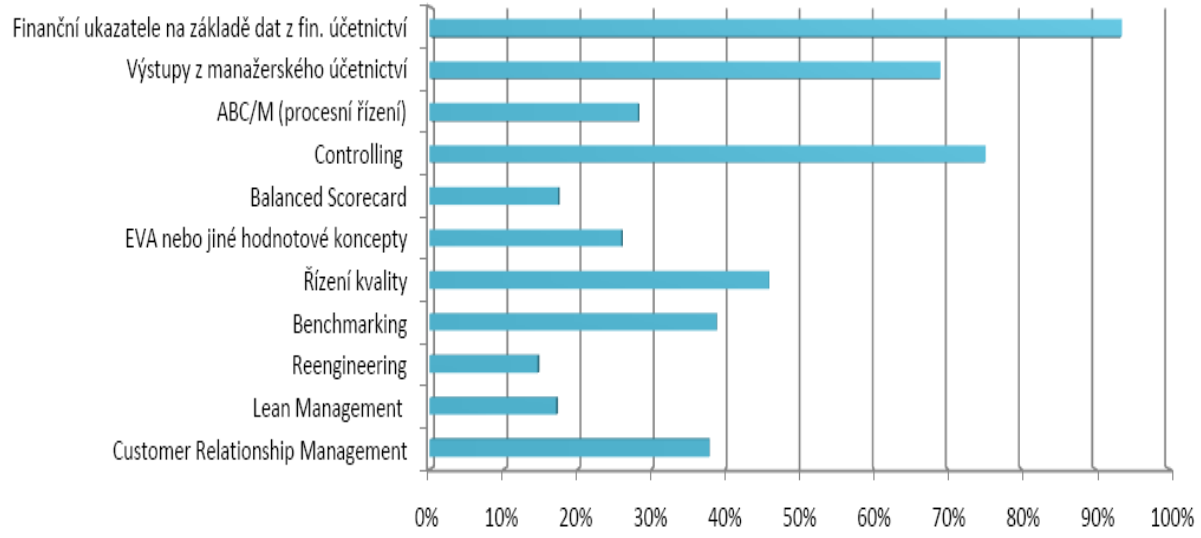
Legenda: Hodnoceno škálou 1 - 5, kde: 1 je nevýznamný důvod a 5 je velmi významný důvod

Zdroj: http://www.cafin.cz/sites/default/files/Zprava.pdf

2. Označte, ktoré koncepty alebo nástroje používate pre riadenie a meranie výkonnosti.

Najčastejšie používanými nástrojmi sú finančné ukazovatele na základe dát z finančného účtovníctva. Finančné účtovníctvo tak nepochybne predstavuje najvýznamnejšiu oblasť pre riadenie a meranie výkonnosti podnikov. Často využívaným nástrojom je aj controlling, ktorý využíva viacej ako 75 % podnikov. Ako môžeme vidieť, aj v tomto hodnotení controlling obsadil poprednú (druhú) priečku, čo iba potvrdzuje jeho dôležitosť. Ďalším veľmi významným nástrojom sú výstupy z manažérskeho účtovníctva, ktoré využíva takmer 70 % podnikov. Čo sa týka ostatných konceptov a nástrojov sú využívané u menej ako 50 % podnikov, pričom najvýznamnejší vplyv spomedzi nich má riadenie kvality. Grafické znázornenie dosiahnutých výsledkov k danej otázke zachytáva nasledujúci *Graf 2*.

Graf 2: Koncepty a nástroje využívané pri riadení a meraní výkonnosti



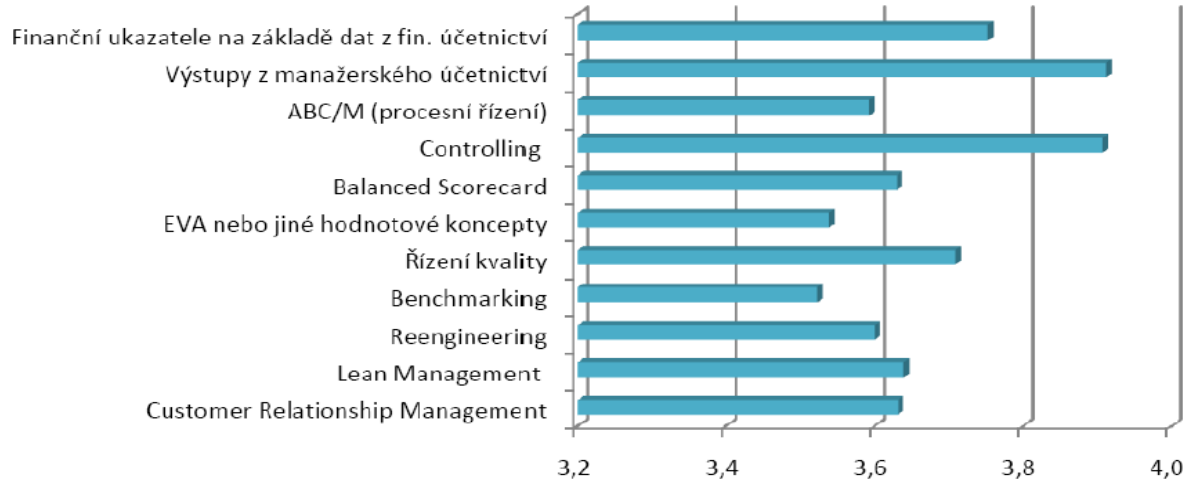
Zdroj: http://www.cafin.cz/sites/default/files/Zprava.pdf

3. V prípade, že koncepty alebo nástroje používate, ohodnoťte Vašu spokojnosť s vybraným konceptov či nástrojov.

V nadväznosti na predchádzajúcu otázku č. 2 sa mali podniky vyjadriť, aká je ich spokojnosť s vybraným konceptom alebo nástrojom. Ak v otázke početnosti použitia konceptu alebo nástroja pri meraní a riadení výkonnosti zastávalo finančné účtovníctvo prvé

miesto, v otázke spokojnosti sa posunulo na tretie miesto práve za manažérske účtovníctvo a controlling. Pritom podniky sú porovnateľne spokojné tak s výstupmi z manažérskeho účtovníctva, ako aj s controllingom. Takýto výsledok opäť iba potvrdzuje dôležitosť, opodstatnenosť a relevantnosť poskytovaných informácií, ktoré manažérske účtovníctvo a controlling poskytujú. Tak ako v predchádzajúcej otázke, tak aj v otázke spokojnosti s daným nástrojom nasledovalo ďalej v poradí riadenie kvality. Postavenie riadenia kvality na štvrtom mieste môžeme označiť za pozitívny trend, ktorý jednoznačne prospieva k zlepšovaniu kvality produktov, optimalizácii podnikových procesov a v konečnom dôsledku aj zvyšovaniu konkurencieschopnosti podnikov. Menšiu mieru spokojnosti spomedzi vybraných konceptov a nástrojov vykazoval benchmarking, ekonomická pridaná hodnota alebo iné hodnotové koncepty. Prehľad spokojnosti s vybraným konceptom alebo nástrojom zobrazuje *Graf 3*.

Graf 3: Spokojnosť s vybraným konceptov alebo nástrojov



Legenda: Hodnoceno škálou 1 - 5, kde: 1 je nízká spokojenost a 5 je vysoká spokojenost

Zdroj: http://www.cafin.cz/sites/default/files/Zprava.pdf

4. Označte možnosť, ktorá zodpovedá situácii vo Vašom podniku vo vzťahu k meraniu výkonnosti jednotlivých procesov?

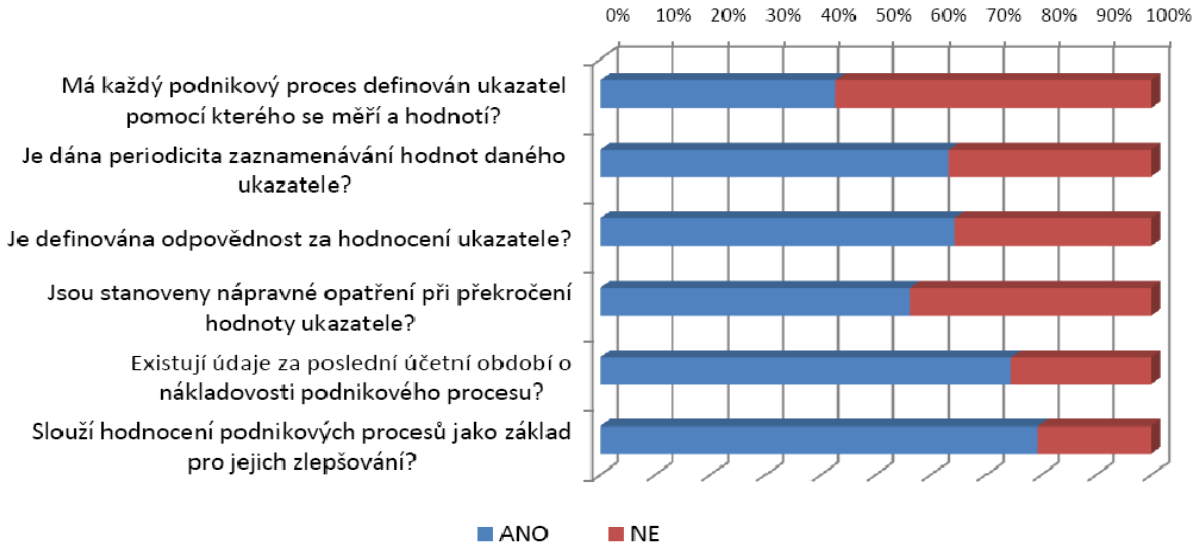
V poslednej otázke, ktorú uvádzam, sa autori prieskumu zamerali na vnímanie procesov a ukazovateľov v podnikovej praxi. Znamená to, či v podniku existujú napríklad ukazovatele, ktoré následne hodnotia jednotlivé podnikové procesy, ak áno, tak či je vymedzená zodpovednosť za ich dosahovanie a pod..

Z jednotlivých položených otázok vznikli nasledujúce závery:

- Viac ako 40 % podnikov uviedlo, že má u každého podnikového procesu definovaný ukazovateľ, pomocou ktorého sa meria a hodnotí.
- 60 % podnikov má danú periodicitu zaznamenávania hodnôt ukazovateľov a definovanú zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľov.
- Približne polovica podnikov má stanovené nápravné opatrenia pri prekročení hodnoty ukazovateľa.
- A zhruba tri štvrtiny podnikov sa zhodli na tom, že hodnotenie podnikových procesov slúži ako základ pre ich zlepšovanie a majú tiež k dispozícii údaje za posledné účtovné obdobie o nákladovosti podnikového procesu.

Jednotlivé odpovede na otázky zachytáva *Graf 4: Vnímanie procesov a ukazovateľov v podnikovej praxi*.

Graf 4: Vnímanie procesov a ukazovateľov v podnikovej praxi



Zdroj: http://www.cafin.cz/sites/default/files/Zprava.pdf

Na záver možno konštatovať, že v podnikovej praxi ešte stále existuje priestor na zavádzanie ukazovateľov, ktoré by kontrolovali podnikové procesy. Prieskum ukázal, že takmer 80% podnikov využíva informácie, ktoré poskytujú ukazovatele na zlepšovanie procesov. Práve hodnotenie podnikových procesov by malo v konečnom dôsledku slúžiť ako základ a nástroj pre ich budúce zlepšovanie. Vzhľadom na výsledok tohto prieskumu, podniky by mali venovať väčšiu pozornosť aj vymedzeniu zodpovednosti za hodnotenie ukazovateľov, a taktiež vopred stanoviť nejaké nápravné opatrenia pre prípad, keď sa hodnota ukazovateľa prekročí. V obidvoch oblastiach podniky totiž vykazovali nie celkom uspokojivé výsledky.

Najnižší percentuálny bod pritom dostalo hodnotenie vzťahu podnikový proces verzus relevantný ukazovateľ na jeho meranie. V tomto prípade potvrdilo 40% podnikov existenciu takéhoto vzťahu. Môže sa to zdať ako nízke číslo, ale treba brať do úvahy aj skutočnosť, či sledovanie a hodnotenie jednotlivých podnikových procesov nie je časovo a finančne nákladnejšie ako potenciálny úžitok, ktorý by sme získali ich meraním.

ÖSTERREICHISCHES CONTROLLER-INSTITUT[7]

Rakúsky Controller-Institut vykonal v roku 2009 prieskum controllingových procesov v rakúskych a českých spoločnostiach. Popri otázkach venovaných kľúčovým controllingovým procesom sa prieskum zameral aj na úlohu controllingu v období krízy.

V roku 2009 sa prieskumu zúčastnilo celkom 144 podnikov, čím bolo umožnené fundované posúdenie controllingovej praxe v Rakúsku a Českej republike. Účastníci prieskumu pochádzali z nasledujúcich odvetví:

- priemysel (27%),
- služby (17%),
- obchod (15%),
- infraštruktúra (11%),
- neziskové organizácie (10%),
- finančné inštitúcie a poisťovne (7%),
- iné (13%).

[7]Spracované podľa: http://www.cafin.cz/sites/default/files/100312_CFO%20aktuell_Ergebnisse_%C3%96CI-Panel_2009_%C3%96_CR_cz.pdf

O niečo viac ako polovica podnikov vykazovala tržby[8] v intervale <25 mil. EUR – 250 mil. EUR>, výsledky možno teda považovať za reprezentatívne pre podnikovú sféru charakterizovanou stredne veľkými podnikmi.

Prieskum sa zameriaval na oblasť plánovania, reportingu, vzťahu externého a interného controllingu, úlohou a organizáciu controllingu a taktiež controllingom v období krízy. V príspevku sa venujem iba vybraným bodom, ktoré považujem v danom odbore za významné zistenia.[9]

1. **Externé a interné účtovníctvo** – V prvom rade chcem poukázať na úlohy externého a interného účtovníctva. Nezávisle na právnej forme podnikov sa dá konštatovať, že došlo k zmene trendu smerom k jednookruhovému systému. Všeobecne prevláda názor, že zodpovednosť za čistý výsledok za obdobie má externé účtovníctvo. Zdá sa, že ako oblasť rozvoja nestojí už nákladové účtovníctvo toľko v centre pozornosti. Štandardy nákladového účtovníctva sú považované za dostatočné a význam kalkulačných nákladov zostává vo svojom posúdení nezmenený. Tiež k téze, že používanie medzinárodných účtovných štandardov uľahčuje harmonizáciu externého a interného účtovníctva a controlling z takejto zmeny v externom účtovníctve profituje, sa väčšina respondentov prieskumu vyjadrila kladne.
2. **Úloha a organizácia controllingu** – Ďalší bod, na ktorý by som chcel upozorniť, je úloha a organizácia controllingu v podnikoch. Takmer všetky členské firmy Rakúskeho Controller-Institutu majú inštitucionalizovaný controlling (93%), pričom väčšinou je zaradenie controllingu v organizačnej štruktúre na horných miestach. Približne 68% controllingových oddelení reportuje priamo CFO (Chief Financial Officer – Hlavný finančný riaditeľ). Zakotvenie v organizačnej štruktúre je s takmer rovnakou početnosťou štábny útvar alebo líniová funkcia (51% resp. 49%).

   Čo sa týka podnetov na zmeny controllingu v podniku, tak tie vychádzajú prevažne od samotného útvaru controllingu (86%). Na základe tohto môžeme konštatovať, že existuje dostatočne sebakritický postoj v posudzovaní výkonnosti funkcie vlastného controllingu. Dôležité impulzy pre ďalší vývoj vychádzajú tiež od samotného CFO resp. obchodného vedenia spoločnosti (63%), ostatní (top) manažment predstavuje 41%. Za zmienku stojí aj fakt, že predovšetkým rôzne externé inštancie a vplyvy (napr. vlastníci, audítori), zohrávajú v ďalšom vývoji controllingu už len menej významnú úlohu, pretože spolu predstavujú 17% podiel.
3. **Plánovanie –** Posledným zistením, ktorým sa chcem v príspevku zaoberať, sú zaujímavé poznatky z oblasti plánovania. V tejto oblasti sa podniky z obsahovej stránky plánov najviac zameriavajú a najčastejšie si stanovujú ciele v oblasti znižovania nákladov a investícií, a potom nasledujú ciele pre oblasť rentability. Z pohľadu nástrojov používaných v plánovacom procese, existuje plánovaný výkaz ziskov a strát vo všetkých podnikoch, no na druhej strane plánovanú súvahu a plánovaný cash-flow (prehľad peňažných tokov) zostavuje už iba 71% podnikov z prieskumu. Integrácia plánovania hospodárskeho výsledku, bilančného a finančného plánovania tak stále chýba v každom tretom podniku.

   Prieskum Rakúskeho Controller-Institutu okrem iného poukazuje na skutočnosť, že controlling nadobúda stále vo väčšej miere úlohu podnikovohospodárskeho poradcu

[8] U finančných inštitúciách a poisťovniach bilančný súčet resp. príjmy z poistného.
[9] Celý prieskum Österreichisches Controller-Institut v českom preklade je dostupný na internetovej stránke: http://www.cafin.cz/sites/default/files/100312_CFO%20aktuell_Ergebnisse_%C3%96CI-Panel_2009_%C3%96_CR_cz.pdf

manažmentu a v čase hospodárskej krízy sa intenzívnejšie zapája do rozhodovacích procesov.

ZÁVER

Na základe uskutočnených prieskumov od České asociace pro finanční řízení (CAFIN) ako aj Rakúskeho Controller-Institutu možno skonštatovať nové závery, poprípade potvrdiť už staršie poznatky z oblasti controllingu. Ako sa ukázalo, závery dvoch nezávislých prieskumov uskutočnených v roku 2009 potvrdili skutočnosť, že controlling je v dnešnej dobe v podnikovej praxi nevyhnutný.

Prieskum CAFIN ukázal, že controlling ako systém je bez pochýb, spolu so strategickým plánovaním, jeden najvýznamnejších systémov pri meraní a riadení výkonnosti podniku. Tri štvrtiny podnikov považujú controlling za nástroj pre merania a riadenia výkonnosti podniku, pričom v následnom hodnotení spokojnosti nadobúda popredné miesto spolu s manažérskym účtovníctvom. Na druhej strane prieskum Rakúskeho Controller-Institutu zaznamenal zopár zaujímavých zistení vo vzťahu finančného a manažérskeho účtovníctva, v oblasti postavenia controllingu v organizačnej štruktúre, či vo vytváraní plánovaných finančných výkazov v podnikoch. Podľa tohto prieskumu, nezávisle na právnej forme podnikov sa dá konštatovať, že došlo k zmene trendu smerom k jednookruhovému systému. Všeobecne prevláda názor, že zodpovednosť za čistý výsledok za obdobie má externé účtovníctvo. Na druhej strane, podľa prieskumu CAFIN, manažérske účtovníctvo naďalej zohráva veľký význam, pretože v oblasti jeho využitia pre riadenie a meranie výkonnosti podniku zohráva porovnateľne dôležitú úlohu ako controlling. Pritom obidva výskumy boli robené na reprezentatívnej vzorke respondentov čo do veľkosti, ako aj odvetvia a v rovnakom roku. Je pravdou, že v jednom prieskume sa rieši zodpovednosť manažérskeho účtovníctva za dosahované výsledky v porovnaní s finančným účtovníctvom a v druhom prípade zase jeho využitie pre riadenie a meranie výkonnosti, to však neznamená, že tieto dva závery spolu nesúvisia. Prečo manažérske účtovníctvo predstavuje raz významný nástroj pre riadenie a meranie výkonnosti a druhýkrát zase zaznamenávame trend smerom k jednookruhovému systému, čo znamená orientáciu na finančné účtovníctvo. Manažérske účtovníctvo môže sotva existovať bez vymedzenia zodpovednosti za svoje úlohy. Ak by sa tak dialo, potom by strácalo svoj zmysel, pretože by nemohlo dôveryhodne poskytovať informácie pre rozhodovanie manažmentu. Rozdielne závery môžu byť ovplyvnené viacerými faktormi. Zistiť, čo vplývalo na výsledky prieskumov je otázka, ktorá môže byť zodpovedaná možno iba ďalším výskumom. Rozdiel môže byť spôsobený skutočnosťou, že jeden prieskum bol robený na českých podnikoch a druhý na rakúskych a českých. Osobne vidím ešte jeden potenciálny dôvod, a to rozličné vnímanie resp. nepochopenie pojmov controlling a manažérske účtovníctvo dotazovanými spoločnosťami pri vypĺňaní dotazníka.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] CAFIN – Česká asociace pro finanční řízení, [cit. 2010.10.30.] Dostupné na internetovej stránke: <http://www.cafin.cz/sites/default/files/Zprava.pdf>

[2] CAFIN – Česká asociace pro finanční řízení, [cit. 2010.08.30.] Dostupné na internetovej stránke: <http://www.cafin.cz/sites/default/files/100312_CFO%20aktuell_Ergebnisse_%C3%96CI-Panel_2009_%C3%96_CR_cz.pdf>

[3] XE – Universal Currency Converter: [cit. 2011.06.28.] <http://www.xe.com/ucc/>

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN

der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen V.

Bratislava, 10. November 2011

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

THEMA:

Zinsmanagement aus der Sicht eines immobilienwirtschaftlich betrachteten Zinsänderungsrisikos im Darlehensportfolio von Immobilienunternehmen

Interest rate management from the perspective of a real estate interest rate risk economically considered in the loan portfolio of real estate companies

Vor- und Nachname des Autors:
Ingo M. Pusch

KEY WORDS

- Managementsicht / management view
- Immobilienunternehmen / Real estate companies
- Darlehensverwaltung / loan Management
- Darlehensportfolio / loan portfolio
- Zinsänderungsrisiko / Interest rate risk
- Zinsprognose / interest rate forecast
- innovative Zinsinstrumente / innovative debt instruments

ABSTRAKT

Deutsch

Die Kapitalstruktur von den über 3000 Wohnungsunternehmen in Deutschland wird maßgeblich von dem Kostenfaktor „ Darlehen „ (Kredit) geprägt. Deshalb erscheint es wichtig, den Prozess der Darlehensverwaltung in den Wohnungsunternehmen kon-kret zu analysieren. Alle Wohnungsunternehmen führen intern den normalen Prozess der Darlehensver-waltung, d.h. die Integration der Kreditgeschäfte in die Buchhaltung durch. Extern er-füllen die Wohnungsunternehmen die Darlehensverträge in Form des Kapitaldienstes.

In Zukunft wird es mehr und mehr um den Aufbau eines modernen „ Darlehensmana-gement “ verbunden mit Kostenoptimierung und nicht zuletzt der Sicherung von Darle-hen in den Wohnungsunternehmen gehen.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Aspekte für deren Lösungsansätze liefert ein unternehmensinternes Darlehensportfo-lio und ein Zinsmanagement mit Betrachtung des Zinsänderungsrisikos. Eine wichtige Überlegung spielt dabei die Trennung vom Grundgeschäft (Darlehen) und den Aus-wirkungen des Grundgeschäftes (Zinsen). Die mit der originären Kreditaufnahme ge-troffenen Entscheidungen können ggf. nachträglich korrigiert werden bzw. Vereinba-rungen über zukünftige Verzinsungen getroffen werden. Am Markt entwickelten sich gerade in den letzten Jahren neue Finanzierungsinstrumente (Derivate, wie z.B. Swaps, Futurs, Collors und Optionen), welche Chancen und Risiken bieten.

In diesem wissenschaftlichen Beitrag werden sukzessive Betrachtungen in Form von Analysen, mathematischen Berechnungen, IT- Werkzeugen, bis zum professionellen Darlehensprozessmanagement geführt.

Englisch

The capital structure of the over 3000 housing associations in Germany is largely influenced by the cost "loan" (loan). Therefore it seems important to concretely the process of loan administration in the housing companies to analyze.

All housing associations, both internally with the normal process of the loan agreement administration, the integration of credit transactions in the accounts by. Externally, the housing company, the loan agreements it-fill in the form of debt service.

In the future there will be more and more to build a modern "Darlehen-Management" at a cost optimization, and not least in securing loans go into the hen-housing company. Aspects of their solutions provides an in-house Darlehen-Portfolio and an interest rate management with consideration of the interest rate risk. An important consideration is played by the separation from the underlying transaction (loan) and from the effects of the hedged item (interest). The original GE with borrowing decisions made can be corrected later if necessary, or agreements are made about future rates of return-ments. Developed in the market just in recent years offer new financial instruments (derivatives such as swaps, futures, options and Collor), the opportunities and risks.

In this scientific contribution considerations gradually be in the form of analysis, mathematical calculations, IT tools, led to a professional loan management process.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

EINLEITUNG

Gegenstandes der Arbeit:

Die Projektarbeit befasst sich konzeptionell mit der Aufdeckung von Zinsänderungsrisiken und Einsparpotentialen für Darlehen, d.h. mit Risiken und Chancen. Ein zukunftorientiertes, zu entwickelndes Darlehensprozessmanagement steht dabei im Mittelpunkt der Betrachtungen.

Anlass für Untersuchung und Zweckbestimmung:

Aus Praxiserfahrungen bzw. in der Konsultation mit mehreren Immobilienunternehmen, hier spezifisch mit mittelgroßen und großen Wohnungsbaugesellschaften stellte der Autor fest, dass viel zu wenig Aufmerksamkeit hinsichtlich eines professionellen Prozessmanagements den Darlehen gewidmet wird. Mit dieser Arbeit sollen Lösungsansätze für ein innovatives Darlehensmanagement aus Schuldnersicht, d.h. aus Sicht für die Anwender in der Praxis (Wohnungsunternehmen) näher bestimmt werden.

Verwendetes Material:

Wesentlichen Einfluss auf diese Projektarbeit haben die bereits stattgefundenen Studienkurse vom Europäischen Institut für postgraduale Bildung an der TU Dresden e.V. , Betriebswirtschaft, Immobilienfinanzierung und Portfoliomanagement.
Der Autor setzt zu dieser Arbeit weiterhin Informationen und Materialien aus der Beratungspraxis in Bezug auf die Darlehensverwaltung von Wohnungsunternehmen ein.

Eingesetzten Untersuchungsmethoden:

Um am Ende dieser Projektarbeit zu einer formulierten Handlungsempfehlung zu gelangen, werden Methoden zur Entwicklung von Strategien nach Olfert / Pischulti / Rahn eingesetzt:

a) Situationsanalyse (Darlehensanalyse, Checklisten)
b) Vorstellungsprofile (Ausprägungen / Ansichten zur Problemlösung)
c) Strategieentwurf (Interpretation von Chancen und Risiken)

Die Grundlagen zur „Portfolio-Theorie“ von H. Makrowitz, welche sich Seinerzeit auf die Optimierung von Wertpapierbeständen bezieht, werden genutzt. Während Fragen der

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Übertragbarkeit dieses finanzwirtschaftlich orientierten Portfoliomodels auf die Immobilienwirtschaft bislang kein größres wissenschaftliches Forschungsinteresse erregen konnte, wurde im anglo-amerikanischen Sprachraum etwa Mitte der siebziger Jahre der Versuch unternommen, das Modell der Portfolio-Sektion auf die Optimierung der von Immobilienbeständen (u.a. Mieten / Kaufpreise) zu übertragen.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

EINZELNE KAPITELN UND UNTERKAPITELN

2. Herleitung der Aufgabenstellung 7
2.1. Zielstellung 7
2.2 Problemformulierung 8
2.3 Aufgabenstellung 9
3. Analyse der Ausgangssituation 10
3.1 Erkenntnisstand 10
3.2 Untersuchungsgegenstand 10
3.3 Methodisches Vorgehen 13
4. Konventionelle Darlehensfinanzierung 13
4.1. Darlehensverwaltung im Rechnungswesen 14
4.2. Finanzierungsmittel in der Bilanz 15
5. Darlehensportfolio aufbauen und managen 16
5.1. Die Zinsprognose 18
5.2. Die Abbildung des Risikos 20
5.3. Vorausberechnung auf Basis von Zinsszenarien 21
5.4. Normierung von Darlehensarten 23
6. Zinsänderungsrisiko 23
6.1. Definition des Zinsänderungsrisikos 23
6.2. Zinsänderungs-Risiko-Matrix 24
7. Zinsmanagement 26
7.1 Traditionelle Zinsinstrumente 26
7.1.1. Variable Zinsvereinbarung 26
7.1.2. Vereinbarung einer Zinsbindungsfrist 27
7.1.3 Festzinsvereinbarung 27
7.1.4. Globalfinanzierung 27
7.1.5. Festdarlehen mit Fondstilgung 28
7.2. Innovative Zinsinstrumente 28
7.2.1. Forward- Darlehen 29
7.2.2. Forward Rate Agreements (FRAs) 32
7.2.3. Zinswaps 36
7.2.4. Caps, Floors und Collars 39
7.2.5. Zinsfuturs 43
7.2.6. Zinsoptionen 44

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

7.2.7. Zusammenfassung der innovativen Zinsinstrumente 44
8. IT– Werkzeuge für Darlehensportfolio und Derivate.....45
9. SCHLUSSWORT.....48
10. Verzeichnisse 51
10.1 Quellenverzeichnis 51
10.2. Literaturverzeichnis.....51
10.3. Begriffsverzeichnis.....52
10.4. Abbildungsverzeichnis 53
10.4. Tabellenverzeichnis 53
10.6. Abkürzungsverzeichnis 54

2. Herleitung der Aufgabenstellung

2.1. Zielstellung

Die Wohnungsunternehmen, als kapitalintensiver Wirtschaftszweig, finanzieren einen großen Teil ihrer Investitionen mit Fremdkapital. Einer der wichtigsten Kostenfaktoren überhaupt sind für die Wohnungswirtschaft die Kapitalkosten.

Die Kapitalkosten eines Wohnungsunternehmens werden von den nachfolgenden Einflussfaktoren bestimmt:

- Investitionsvolumen
- Zeitliche Verteilung der Investitionen
- Finanzierungsstruktur der Investition
- Finanzierungszeitpunkt
- Zinsentwicklung

Die vorgenannten Größen kann der Investor zum Teil beeinflussen. Wichtig ist in diesem Kontext, dass eigene Unternehmen so aufzustellen, dass die marktbedingten Zinsschwankungen keine übermäßigen Ausschläge in der Liquidität respektive der Gewinnentwicklung verursachen und Optimierungen kontinuierlich betrachtet werden.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Wohnungsunternehmen beschaffen sich mittels Finanzierungen Geldmittel, um kurz-, mittel-, oder langfristig Vermögen zu bilden. Diese Finanzierungen laufen i. d. R über viele Jahre, d.h. von 10 bis zu 30 Jahren. Die langfristigen Darlehenslaufzeiten sind mit Zinsrisiken verbunden. In dieser Projektarbeit sollen diese Risiken näher betrachtet werden und Aktivitäten für deren Risikominderung abgeleitet werden.
Ausgehend von vorgenannten Untersuchungsmethoden sollen Ableitungen anhand von sSchlüsselfaktoren ermittelt werden. Diese sollen zukünftige Finanzierungsrisiken in einem Portfolio von einer Menge von Darlehen qualitativ und quantitativ bestimmen lassen.

2.2 Problemformulierung

Die nachfolgend erstellte Übersicht, soll das gesamte Volumina besser vermitteln:

Abb.1 Ist-Situation in der Kreditwirtschaft von Wohnungsunternehmen

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Nachfolgende Problemformulierungen sind zu lösen:

- Kann aus der oben dargestellten Konstellation ein Zinsänderungsrisiko entstehen?
- Ist es möglich, dass ein Zinsänderungsrisiko zu Liquiditätsproblemen respektive bis zur Insolvenz des Unternehmens führen kann?
- Liefert ein aktives Zinsmanagement Chancen oder Risiken?
- Wie kann eine große Menge von verschiedenen Darlehen, welche für ein Unternehmen gemeinsam betriebswirtschaftliche Wirkung erzielen, kategorisiert und quantifiziert werden?
- Ist es ausreichend jeweils das aktuell laufende Jahresrisiko zu betrachten?
- Was verstehen wir unter Darlehensprozessmanagement (Bedeutung)?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen einem Zinsänderungsrisiko und einem Darlehensportfolio?
- Die Datenkonstellation beispielsweise in Bezug auf das Restkapital nach Ende der Zinsfestschreibungszeit (über mehrere Jahre) zukünftig betrachtet liefert oft ungenügende Daten!
- Mit welchen (IT-) Hilfsmitteln kann die Datenkonstellation verbessert und unterschiedliche Szenarien für die Zukunft berechnet werden?

2.3 Aufgabenstellung

a) Betrachtung der konventionellen Darlehensverwaltung im Unternehmensgefüge
b) Beschreibung und Entwicklung eines Darlehenspotfolio
c) Veranschaulichung des Zinsänderungsrisikos
d) Die Bedeutung von traditionellen und innovativen Zinsmanagementinstrumenten
e) Recherche von (IT-) Hilfsmitteln für Datenkonstellation und der Berechnung von (Zins-) Szenarien bzw. den Kapitaldienst
f) Ableitung eines geeigneten zukunftweisenden Darlehenprozessmanagements

Die vorbezeichneten Fakten sollen aus Anwendersicht von Wohnungsbaugesellschaften Werkzeuge für ein Prozessmanagement für alle Darlehen im einzelnen und in der Gesamtbetrachtung liefern.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

3. Analyse der Ausgangssituation

3.1 Erkenntnisstand

Betrachtet man die vergangenen 30 Jahre, kommt man auf einen durchschnittlichen Zinssatz von rund 8 %. Niedrigzinsphasen wie die aktuelle wiederholen sich im Schnitt alle zehn Jahre. Unternehmen die heute knapp kalkulieren geraten bei der Prolongation empfindlich in die Klemme. Allerdings bieten die meisten Banken und Baufinanzierer ihren Kunden Möglichkeiten, sich gegen derartige Szenarien abzusichern: beispielsweise durch Sondertilgungen oder eine von vornherein höhere Tilgung. Schließt der Anbieter solche Optionen aus, bleiben dem Wohnungsunternehmen noch weitere Alternativen: Es kann erstens Geld ansparen, um nach Ende der Laufzeit eine Sonderzahlung zu leisten. Zweitens besteht die Möglichkeit, Zinsinstrumente einzusetzen, um die Darlehen in gewissen Grenzen abzusichern. Derartige Zinsinstrumente verbergen Chancen- und Risikopotentiale für das Unternehmen. Fazit: Niedrige Bauzinsen machen die Entscheidung für Finanzierungen leicht. Aber für die Anschlussfinanzierung sollte sich jedes Unternehmen frühzeitig über die **geeignete Strategie** klar werden, damit er auch bei höheren Zinsen flexibel bleibt.

Bei Unternehmen in der Wohnungswirtschaft mittlerer Größe (zwischen 5.000 und 10. 000 Miet- bzw. Vertragseinheiten) bewegt sich die Größenordnung von laufenden
Darlehen zwischen 100 bis 1000 und mehr ! Jedes einzelne Darlehen erzeugt i.d.R. monatlich (üblich auch quartalsleise oder jährlich) Zahlungen mit einem Zins- und Tilgungsgefüge, das sich verändern kann.

3.2 Untersuchungsgegenstand

Am nachfolgenden Beispiel wird zunächst die **IST- Situation (Ausgangssituation)** bzgl. des Kapitaldienstes eines Wohnungsunternehmens mit unterschiedlichen Zinsbindungsfristen dargestellt:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

TEUR

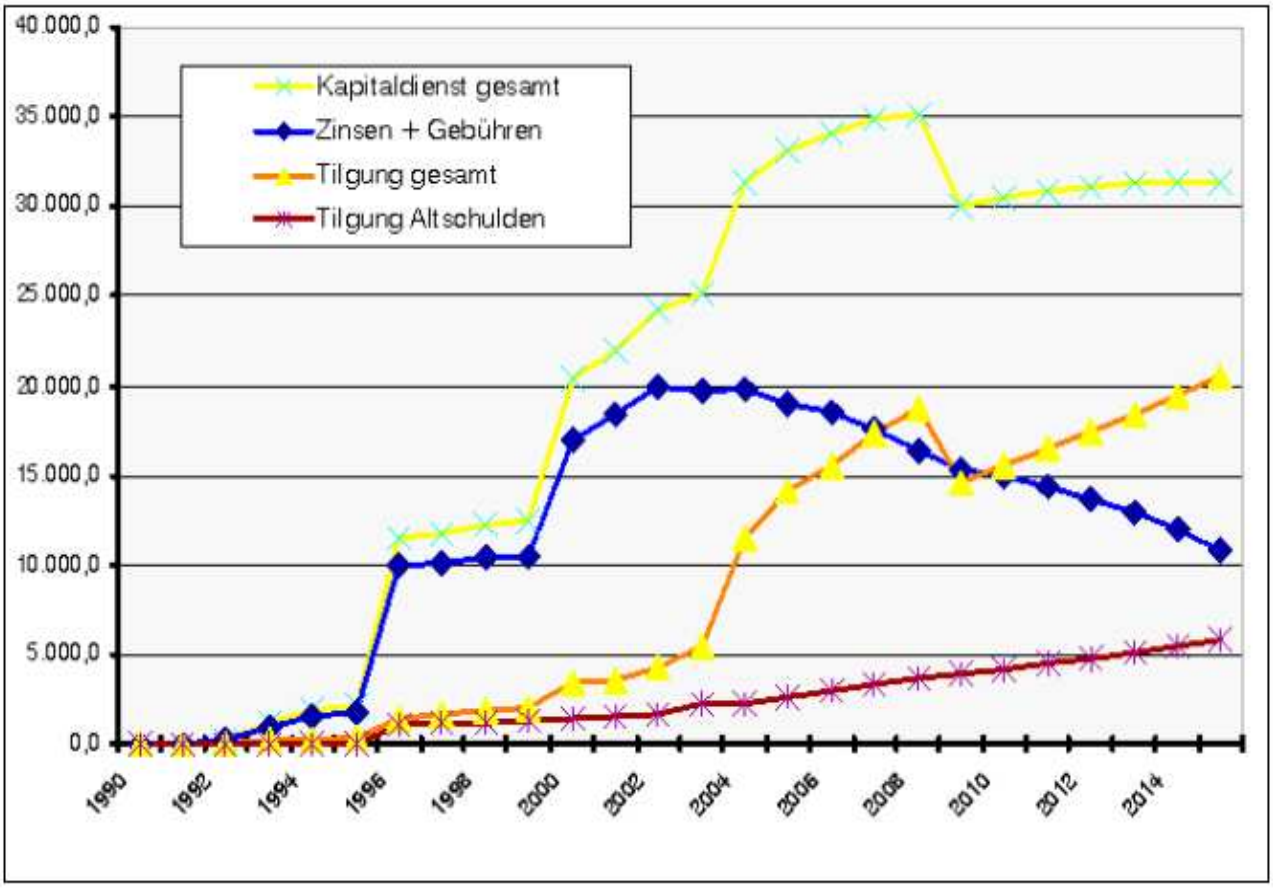


Abb.2 Kapitaldienst inkl. Zinsen und Gebühren am Beispielunternehmen

Annahme: Kapitaldienst – Normalverlauf
Beispiel: Wohnungsunternehmen (220 Darlehen / 18.000 Vertragseinheiten)

Das Wohnungsunternehmen in der Rolle eines gewerblichen Investors benötigt eine Art „ Dauerkredit „ über die gesamte Lebensdauer des Unternehmens, um die zu tätigenden Investitionen zu finanzieren.
In der nachfolgenden Darstellung wird ein **Szenario XX (Problemstellung)**
hinsichtlich einer prognostizieren Zinssteigerung bezeichnet.
Der Kapitaldienst für alle 220 Engagements des Wohnungsunternehmens ändert sich für alle Darlehen mit Prolongation, d.h. mit der prognostizierten Zinssatzsteigerung:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

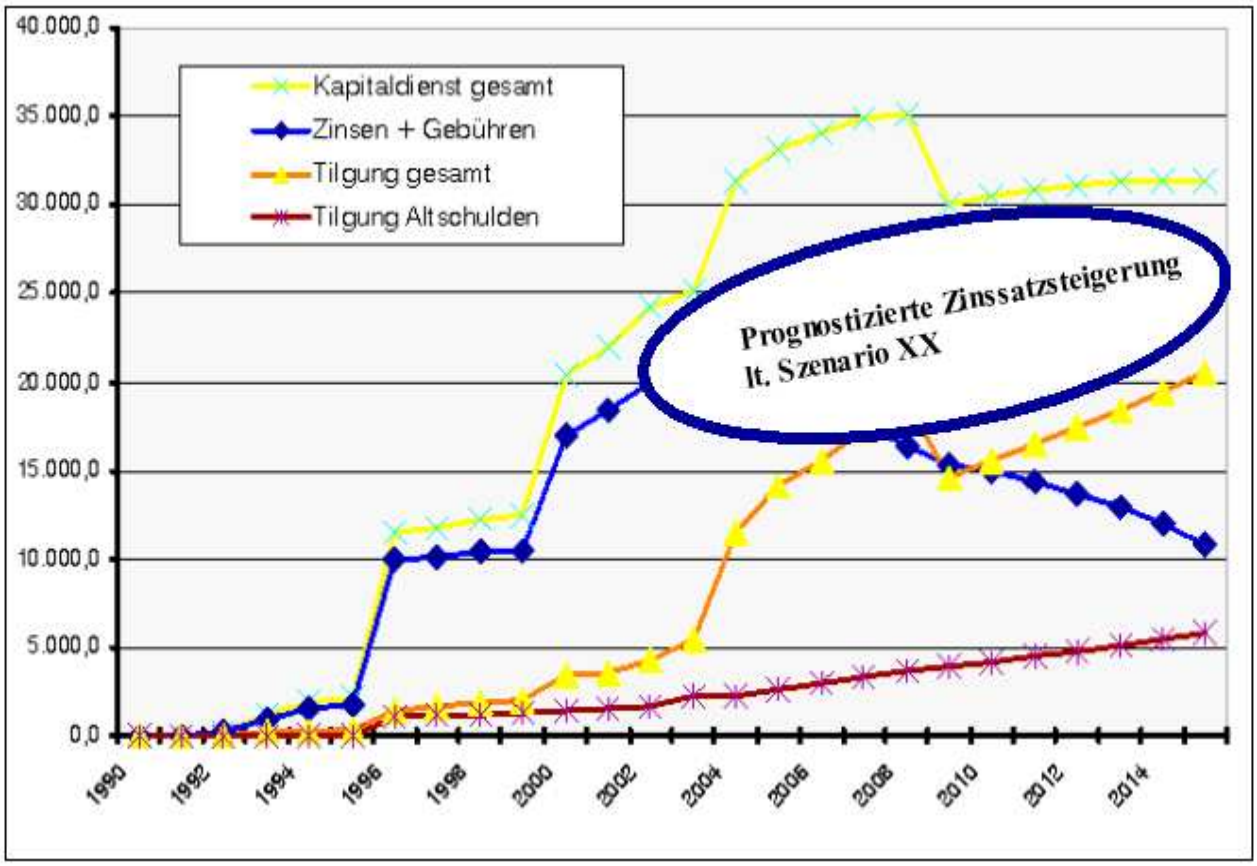


Abb.3 Kapitaldienst inkl. Zinsen und Gebühren mit Zinsprognose

Annahme: **Kapitaldienst – prognostizierte Zinssatzsteigerung**
Beispiel: **Wohnungsunternehmen (220 Darlehen / 18.000 ME)**

Das im Beispielunternehmen vorgefundene Material, .d.h. MS Excel Tabelle mit allen 220 Darlehen weist nur Grunddaten (d.h. Bank / Aktenzeichen / ...) und der zu zahlende Kapitaldienst pro Zeitintervall (antizipativ / transitorisch) aus.

Begründung der Auswahl:

Für die praktische Anwendungsbetrachtung reichen die Daten aus vorbenannter Tabelle nicht aus, vielmehr müssen Detailinformationen (u.a. Zinsfestschreibungszeiten / bereits vereinbarte Zinssteigerungen / ... direkt aus den 220 Darlehensverträgen entnommen werden.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

3.3 Methodisches Vorgehen

Auf Basis von ungeordnetem und unzureichend strukturierem Datenmaterial sowie Informationen zur Darlehensverwaltung und (i.d.R.) zum nichtexistenten Darlehensmanagement soll die Aufgabenstellung anhand der nachfolgenden Projektplanungsphasen gelöst werden:

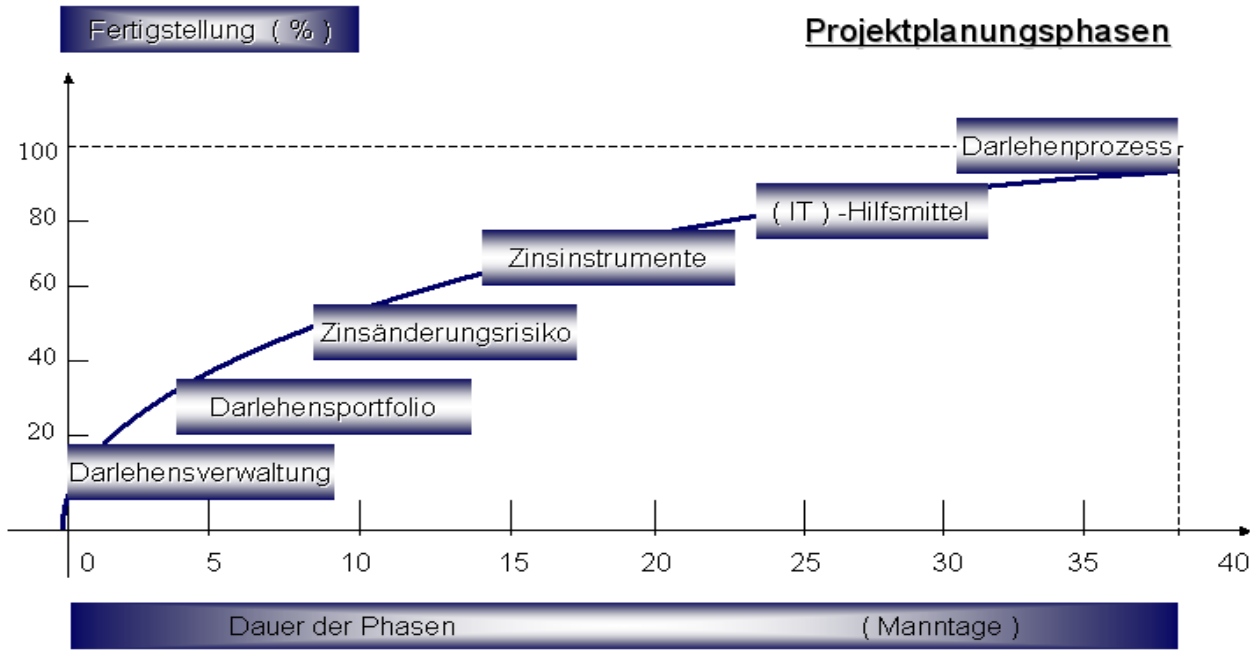


Abb.4 Projektplanungsphasen

Eine Strukturierung mit Hilfe von Projektplanungsphasen erscheint auf Grund der umfangreichen Themenstellung sinnvoll.

Anmerkung:

Bei derartigen Projekten erscheint ein professionelles Projektmanagement (Zeitplanung / Ressourcenplanung / Meilensteine / Kosten / ...) sinnvoll. Dies würde aber den Rahmen dieser Projektarbeit sprengen und ist demzufolge nicht Gegenstand.

4. Konventionelle Darlehensfinanzierung

Die folgende Grafik soll die Herkunft des Kapitals anhand der Aufteilung verdeutlichen:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

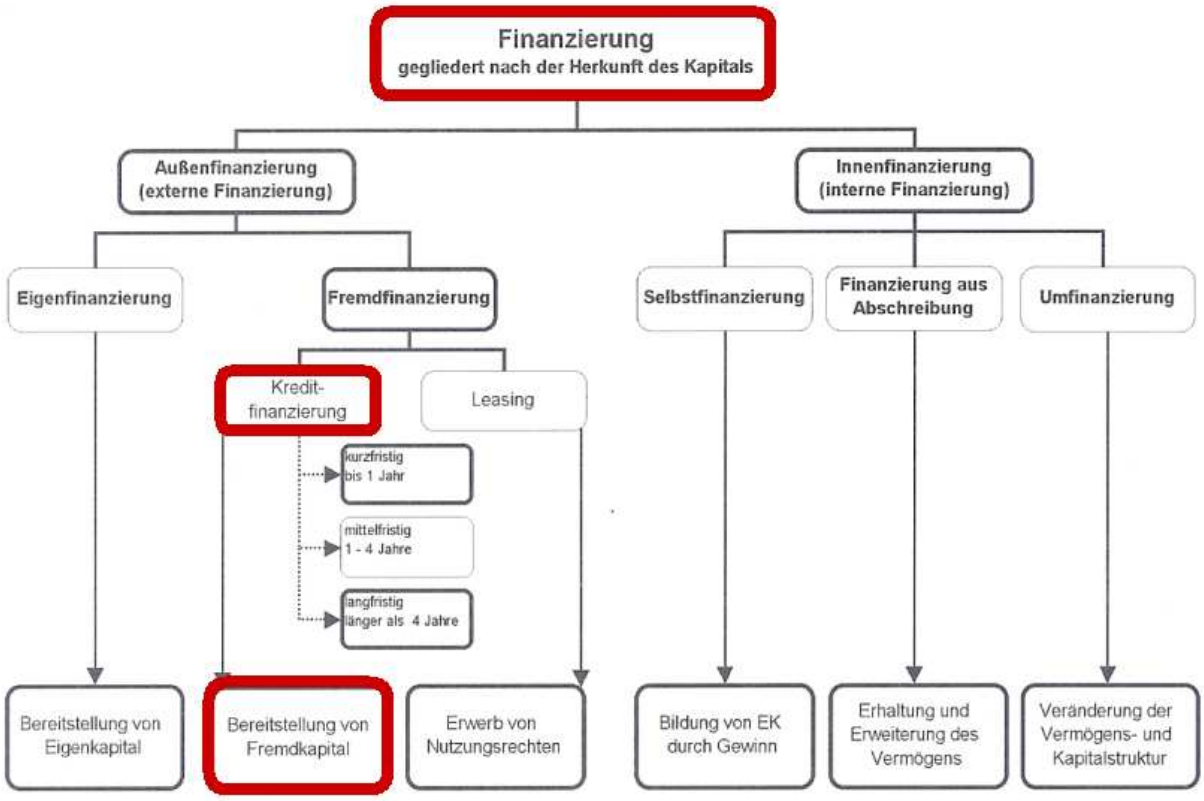


Abb.5 Betriebswirtschaftslehre, Hammonia Verlag GmbH

In dieser Projektarbeit soll nachfolgend die Außenfinanzierung in Form der Kredit- bzw. Darlehensfinanzierung betrachtet werden.

4.1. Darlehensverwaltung im Rechnungswesen

Die vom Wohnungsunternehmen aufgenommenen Darlehen werden heute mit einer Immobilien-Standardsoftware verwaltet. D.h. die Darlehen werden mit ihren Stammdaten und Konditionen gespeichert, in den Zahlungsverkehr einbezogen und über ein Informationssystem (falls vorhanden !) in Listenform ausgewertet.

Damit kommen der Darlehensverwaltung im Wesentlichen die verwaltungsmäßigen und buchhalterischen Aufgaben, nachfolgend dargestellt, zu:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

- Stammdatenerfassung
- Buchungen im wohnungswirtschaftlichen IT-System
- Kreditanträge / Kreditverträge
- Korrespondenz
- Zahlungsverkehr

4.2. Finanzierungsmittel in der Bilanz

Eine Analyse des Zinsänderungsrisikos kann nur im Bilanzzusammenhang vorgenommen werden. Der Schwerpunkt des Zinsänderungsrisikos liegt auf der Passivseite der Bilanz.

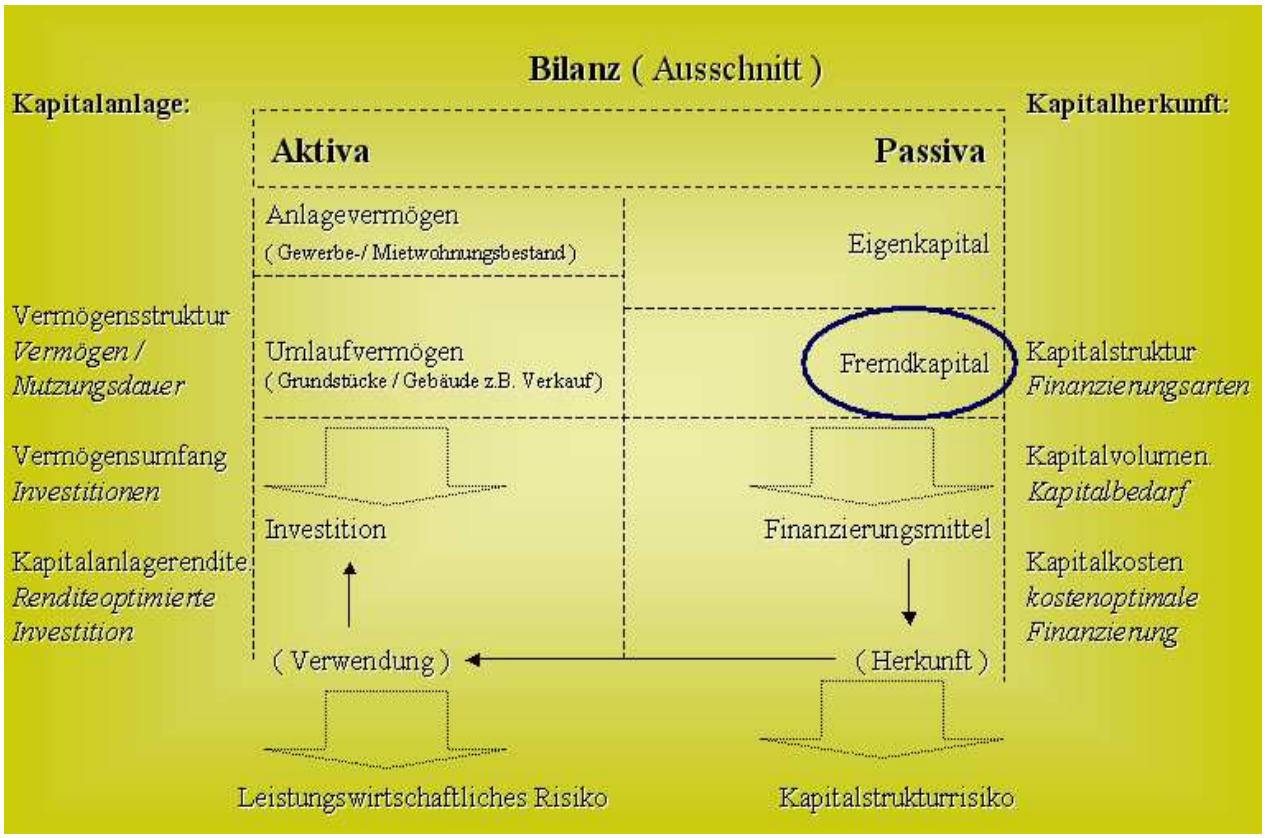


Abb.6 Bilanzielle Betrachtung

Da Wohnungsunternehmen einen komplexen Wohnungsbestand bewirtschaften, macht die am einzelnen Objekt orientierte Betrachtung der Finanzierungsrisiken wenig Sinn. Sie verstellt vielmehr den Blick auf eine Risikokompensation von unterschiedlichen Grundstücken und Gebäuden.

Anmerkung:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Neben der bilanziellen Betrachtung sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass aus Sicht eines flexiblen Grundstücks- und Gebäudemanagements (Kauf – Verkauf – Abriss – Stillegung - Umwidmung) die einzelne Objektbetrachtung heute und in Zukunft ganz wichtig ist, um am Immobilienmarkt teilzunehmen.
(Beispiel: Darlehensbesicherungen über eine Menge von verschiedenen Gebäudestrukturen sind i.d.R. nicht empfehlenswert!)

5. Darlehensportfolio aufbauen und managen

Unter der Bergriffsdefinition „ Darlehensportfolio „ wollen wir eine subsumierte Kreditmenge verstehen, welche sich aus einer Vielzahl von Einzelengagements, d.h. aus einzelnen Darlehen, die das Unternehmen über die Jahre aufnimmt, ergibt.

Aufgrund von Anforderungen nach Basel II, KonTrag (u.a.) werden immer häufiger Fragen von Prüfern, Aufsichtsräten und nicht zuletzt der Banken nach dem in einen Darlehensportfolio enthaltenen Liquiditäts- und Risikoeffekten gestellt.

Die nachfolgenden Überlegungen sollen in dieser Projektarbeit Lösungsansätze dazu liefern.

Beim Aufbau eines Darlehensportfolio geht es im Wesentlichen um planerische und zu steuernde Aufgaben im Zusammenhang mit allen Darlehen des Unternehmens:

- Konditionsplanung (Zins / Tilgung / VKB + Gebühren / ...)
- Laufende Portfolioanalyse
- Liquiditäts- und Risikosteuerung
- Feststellung von alternativen Finanzierungen / Finanzierungsinstrumenten

Das Darlehensportfoliomanagement stellt somit einen permanenten Prozess zwischen dem Finanzierungsbedarf des Wohnungsunternehmens und der Art und Weise der Rückführung der aufgenommenen Darlehen dar, welcher zu marktgerechten Konditionen und zu tragbaren Risiken sicherzustellen ist.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

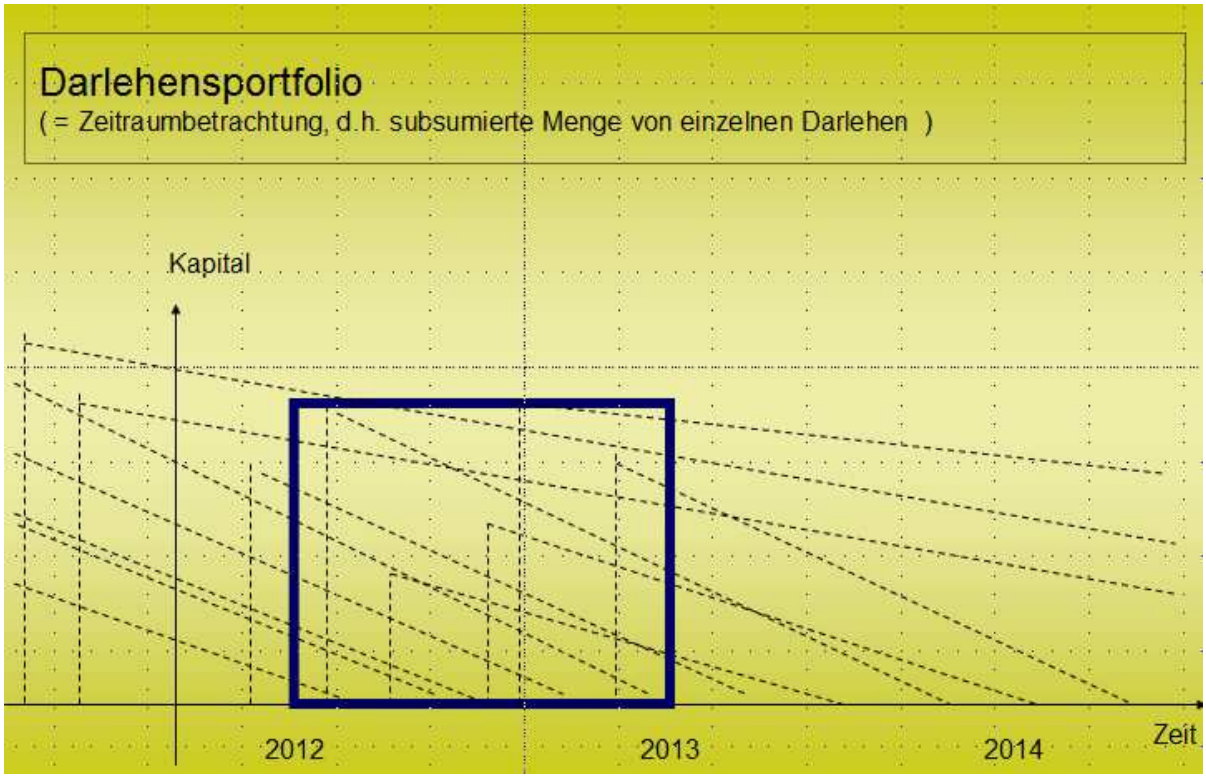


Abb.7 Darlehensportfolio

Beim Darlehensportfolio wird die Zeitpunktbetrachtung (übliche Verwaltungsaktivität) mittels einer Zeitraumbetrachtung subsumiert. Schiebt man dieses Fenster in die Zukunft (periodische Sichtweise !), wird das Unternehmen in die Lage versetzt, die zukünftigen Wirkungen heutiger Entscheidungen zu berechnen. Unter der Annahme das in der Praxis auf der Basis unternehmensinterner Planungsrechnungen ein Korrektiv in die Prognosen einfließt, entsteht ein selbstkorrigierender Prozess, ohne das jemals ein optimaler Status von absoluter Sicherheit zu erreichen ist.

Restschuldvolumina (Zinsfestschreibungsauslauf)

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

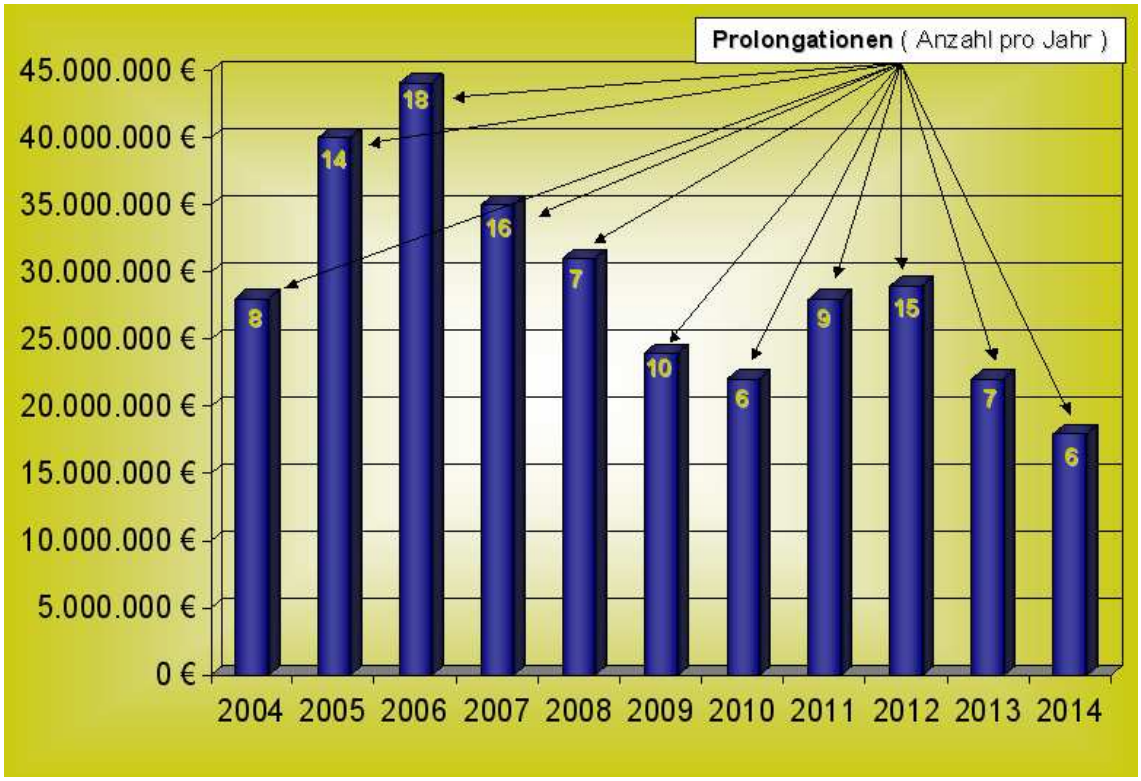


Abb.8 Restschuldvolumina

In der vorbezeichneten Analyse (Übersicht) sind die Restschulden am Ende der Zinsfestschreibungszeit und die Anzahl der anstehenden Prolongationen insgesamt ersichtlich.

In der Praxis obliegt ist es selbstverständlich jedem einzelnen Engagement, eine Detailbetrachtung durchzuführen, um in der weiteren Portfoliobetrachtung eine Risikobewertung vornehmen zu können.

5.1. Die Zinsprognose

Die Zinsprognose stellt den Betrachtungszeitraum für Darlehen perspektivisch dar. Verschiebt man das Betrachtungszeitfenster in die Zukunft, müssen demzufolge bestimmte Annahmen bzw. Prognosen getroffen werden, bei denen nicht sichere Konditionen vorhanden sind. Dies betrifft zum Beispiel die Zinssätze und das eigene Handeln (Einsatz von Finanzierungsinstrumenten).

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Folgende Fragen sind beispielsweise zu beantworten:

- Soll ein zur Prolongation anstehendes Darlehen XXX in der Anschlussfinanzierung für 5 oder 10 Jahre prolongieren oder variabel laufen ?
- Ist es sinnvoll zur Liquiditätsschonung die Tilgungsrate von 2,0 % auf 1,0 % zu reduzieren ?
- Ist es ratsam in der Gesamtportfoliobetrachtung innovative Zinsinstrumente zur bereits heute zur Zinssicherung einzusetzen?

Diese grundsätzlichen Fragen können Jahre im voraus qualifiziert nicht beantwortet werden, da sie u.a. von der Zinssituation am Markt und der Liquidität des Unternehmens abhängen.

↳ Zum Zweck der Darlehensportfolio-Exploration müssen diese Fragen für Simulationen und Berechnungen hergeleitet werden.

↳ Bei pragmatischer Betrachtung lassen sich z. B. die Anforderungen mit Werten aus der Vergangenheit ableiten. Eine Modifizierung zu Erkenntnissen im Vergleich zu früheren Prognosewerten stellt eine Kompensierungshilfe dar.

↳ Nach weiteren alternativen Handlungsparametern sollte für die individuelle Portfoliobetrachtung in Bezug auf monetäre Wirkungen geforscht werden.

Als Ersatz für unbekannte Zinssätze müssen in Portfoliorechnungen „ zu erwartende Zinssätze „ , d.h. Zinsszenarien verwendet werden. Neben einer Reihe von Informationssammlungen (Bank, Berater Internetrecherche u.a.) spielt die eigene Zinsmeinung für die Extrapolation für die unbekannte Zukunft eine wichtige Rolle.

Frage:	Wozu sind eigentlich Zinsprognosen wichtig ?

Antwort:	**Zinsprognosen sollen ein Gespür für kreditpolitisches Handeln, d.h. auf das eigene Geschäft unternehmensbezogen und darin enthaltene Wirkungshebel sensibilisieren**.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

In der Praxis erscheint es sinnvoll mit mindestens drei Zinsszenarien zu arbeiten:

a) Worst- Case- Zinsszenario

b) Szenario “ Eigene Zinsmeinung “

c) Best- Case- Zinsszenario

Bei der Anwendung vorgenannter Varianten für Berechnungen werden negative und positive Grenzwerte aufgezeigt, d.h. derartige Alternativrechnungen zeigen im Portfolio den **Chancen- Risiko- Hebel** auf.

5.2. Die Abbildung des Risikos

Unter dem Risiko verstehen wir ein mit bestimmter Wahrscheinlichkeit sich einstellender (Gefährdungs-) Zustand der von verschiedenen Momenten gemäß dem nachfolgenden Dreieck abhängig ist:

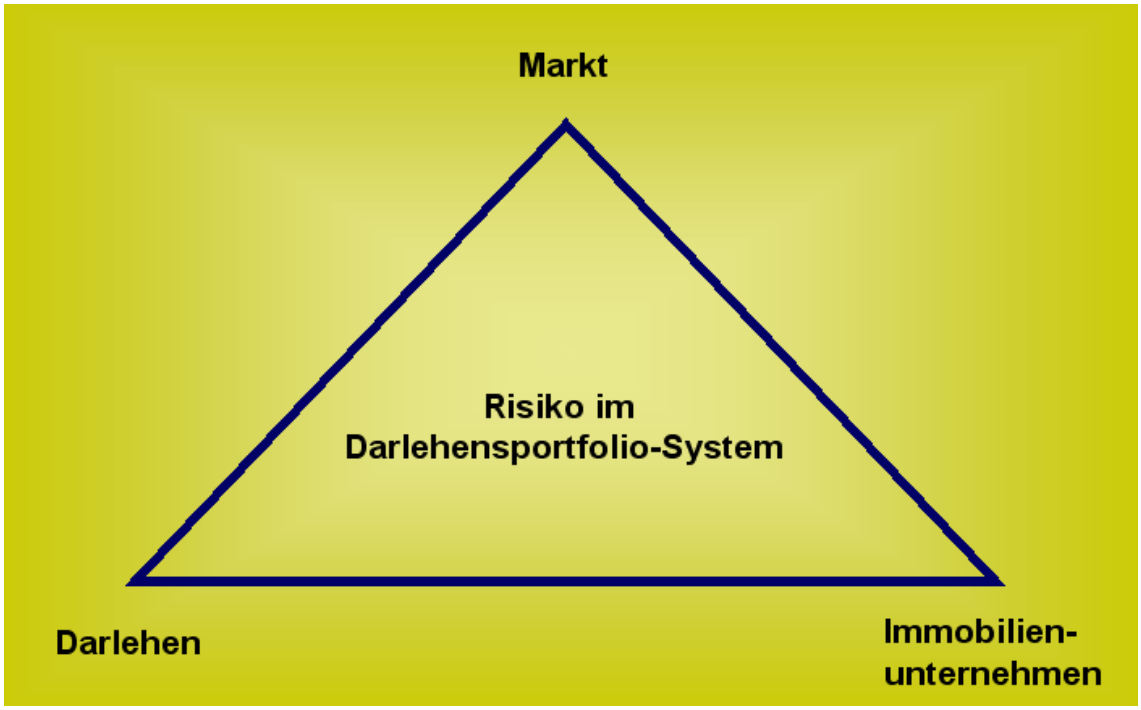


Abb.9 Risiko im Darlehensportfolio

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

wichtigste Ziele der Darlehensportfoliosteuerung:

a) Sicherung der Unternehmensliquidität
b) Optimierung eines Chancen-Risiko-Profils

Für Wohnungsbaugesellschaften ist die Risikobeschränkung und Beherrschung ein wichtiges Gut für:

- Vermeidung von Extremen (z.B. alle Darlehen variabel)
- Diversifikation
- Risikoverteilung

5.3. Vorausberechnung auf Basis von Zinsszenarien

Auf Basis von hergeleiteten Annahmen, d.h. u. a. nach Zinsszenarien können Berechnungen für das Portfolio vorgenommen werden.

Darlehensportfolio (Kapitaldienstvorschau) – Szenario I

Zeitraum (Jahr)	Zinsen (EURO)	Tilgung (EURO)	Annuität (EURO)	Kapital (EURO)	Restkapital (EURO)
…					
2004					
2005					
2006					
…					

Darlehensportfolio (Kapitaldienstvorschau) – Szenario II

Zeitraum (Jahr)	Zinsen (EURO)	Tilgung (EURO)	Annuität (EURO)	Kapital (EURO)	Restkapital (EURO)
…					
2004					
2005					
2006					
…					

Darlehensportfolio (Kapitaldienstvorschau) – Szenario III

Zeitraum (Jahr)	Zinsen (EURO)	Tilgung (EURO)	Annuität (EURO)	Kapital (EURO)	Restkapital (EURO)
…					
2004					
2005					
2006					
…					

Tab.1 Kapitaldienstvorausschau im Darlehensportfolio

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Der **Zinsaufwand** und die kumulierte Liquidität pro Jahr sind in den Tabellen direkt auszuweisen. Für weitere Detailbetrachtungen ist i.d.R. eine quartalsmäßige oder monatliche Darstellung notwendig.

Die vorbezeichneten Tabellen sollen Aufschluss zum Beispiel bei einem angenommenen Zinsanstieg über die Zunahme der Annuität bzw. der Zunahme des Restkapitals deutlich machen. Alle Zinsszenarios beziehen sich auf das vorher festgelegte Betrachtungsfenster. Das Portfoliomanagement lebt von der Betrachtung von Alternativszenarien und dient somit dem Erkenntnisprozess für unterschiedliche Zukunftsrechnungen.

Vorteile von Darlehensportfolio-Betrachtungen:

- Die „Steuerung nach Gefühl „ wird durch eine „Steuerung auf Grund von Fakten“ substituiert
- Rechenparameter (Zinsprognose) und die Rechnung selbst werden entkoppelt, d.h. die Diskussion wird anschaulicher
- Übersicht über aktuelle und prognostizierte Kapital-, Zins- und Ratenentwicklung
- Das gesamte Prolongationsgeschäft wird übersichtlich dargestellt.
- Vorlagen für Beschlüsse von Neukreditaufnahmen und Prolongationen können übersichtlich strukturiert aufgestellt werden.
- Vermeidung respektive eine Reduzierung von Zins- und Liquiditätsrisiken
- Aus Bankensicht wird im Rahmen des Raiting stets Wert auf die Qualität des Managements und der Unternehmessteuerung („weiche Faktoren“) der Wohnungsunternehmen gelegt.
- Ein professionelles Portfoliomanagement kann optimierten Konditionen führen.

Ein professionelles Darlehensportfoliomanagement versetzt die Wohnungsbaugesellschaften intern und extern in die Lage, **quantitative** und **qualitative Aussagen** für das **zukünftige Darlehensgeschäft** zu artikulieren.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

5.4. Normierung von Darlehensarten

Um **Detailbetrachtungen** und ein **Gesamtportfolio** vornehmen zu können ist eine Art Normierung bzw. Strukturierung der Darlehensdaten vorzunehmen. Die nachfolgenden Fakten sollen dazu eine Hilfe liefern:

- Sortierung nach den unterschiedlichen im Geschäft befindlichen Banken
- Gliederung nach gleichen Darlehensarten (Annuitätendarlehen, Tilgungsdarlehen, Festdarlehen, Förderdarlehen, ...)
- Definition des Zeitfensters (Betrachtungszeitraum) nach Zinsbindungsfristen
- Betrachtung auf Basis von Zahlungsströmen
- „ Restbeträge „ nach Ende der Zinsbindungsfrist sind einzeln und kumuliert festzustellen

6. Zinsänderungsrisiko

6.1. Definition des Zinsänderungsrisikos

Das Zinsänderungsrisiko bezeichnet allgemein die Gefahr einer Abweichung eines Zins-Ist-Wertes von einem Erwartungswert aufgrund nicht antizipierter Zinsniveauschwankungen. D.h., dass bei einer Zinsfestschreibung die Zinsbindungsfrist und die Dauer des Fremdkapitals voneinander abweichen.

Das Zinsänderungsrisiko besteht zum Ende der Zinsbindung in Form der Anschlussfinanzierung des Darlehens zu einem höheren Zinssatz.

Grundsätzliche Bedeutung hat das Zinsänderungsrisiko bei Immobilienfinanzierungen. Mit einer Prolongation der Darlehensmittel zu höheren Konditionen entsteht eine Unterdeckung und das Immobilienobjekt trägt sich damit schlechter oder nicht mehr.
Das Zinsänderungsrisiko ist nicht auf einzelne Bilanzpositionen beschränkt, d.h. es betrifft die gesamte Finanzierungsstruktur des Wohnungsunternehmens.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

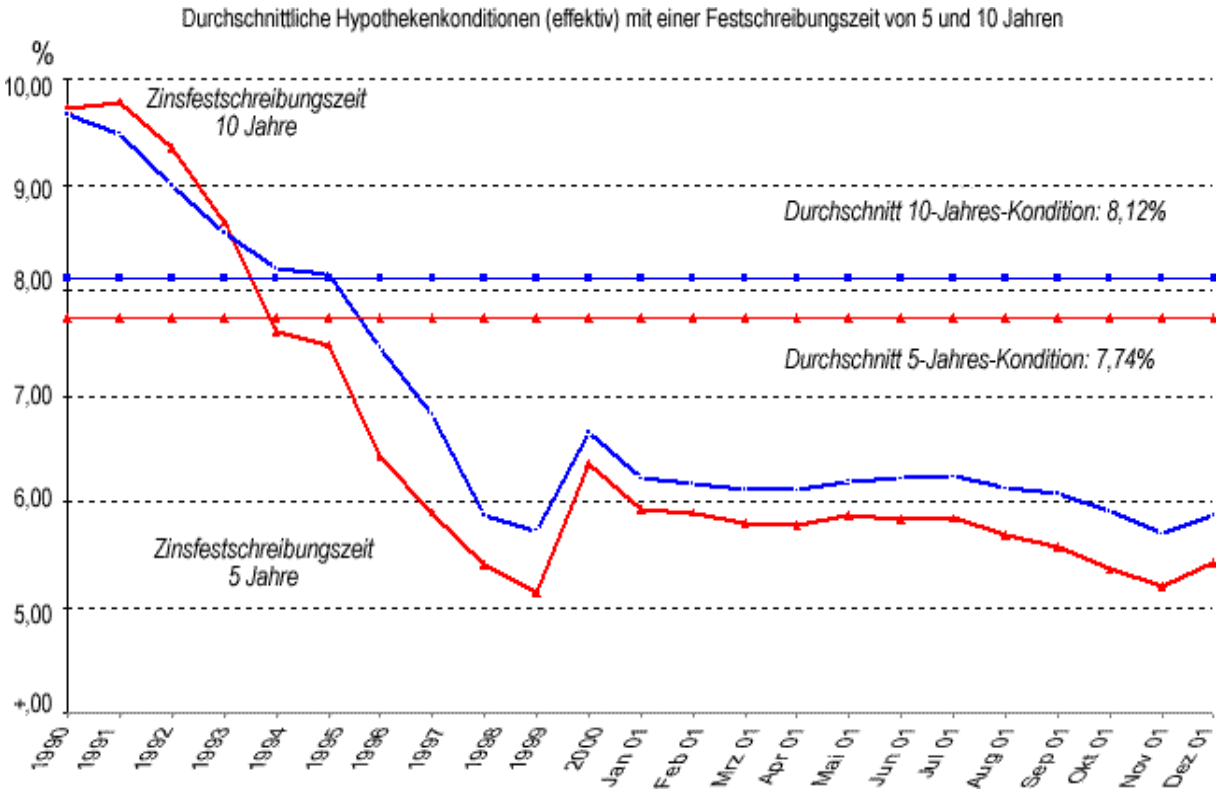
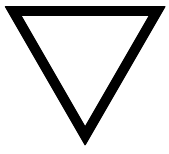


Abb.10 Hypothekenkonditionen (http://www.top-baufi.de/zinsentwicklung.htm)

Um Zinsschwankungen zu umgehen, respektive einzugrenzen, bedient man sich sogenannter Zinsinstrumente, die im folgenden Kapitel näher beschrieben werden.

6.2. Zinsänderungs-Risiko-Matrix

Die einzelnen Zinsänderungsrisiken sind zu aggregieren und komprimiert darzustellen.



Der Gesamtrisikoumfang pro Periode (i. d. R. pro Geschäftsjahr) ist aus den einzelnen Darlehen zu ermitteln (bzw. separat in eine Matrix einzupflegen) und grafisch darzustellen:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

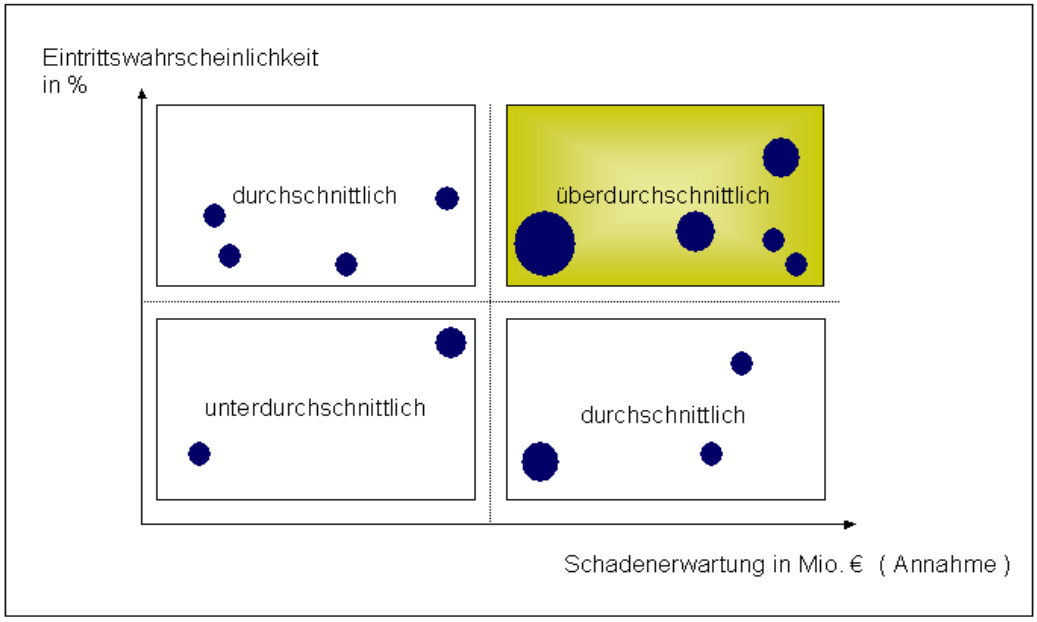


Abb.11 Zinsänderungs-Risiko-Matrix

Nachfolgend wird beispielhaft ein Auszug aus einer zu entwickelnden **Checkliste** für **Risikobetrachtungen** aufgestellt:

	Checkliste:	**(Risikobetrachtungen)**
Lfd.-Nr.	**Art der Betrachtung**	**Beispiel**
01	Risiko	Zinsänderungsrisiko
02	Beschreibung von Risiko	Zinsveränderungen beeinflussen
03	Eintrittswahrscheinlichkeit	50% (Überschreitung Toleranzgrenze)
04	Schadenshöhe (maximal)	3,0 Mio. EURO
05	Schadenserwartung (voraussichtlich)	1,5 Mio. EURO
06	Einfluss auf Liquidität	Unternehmen ist Insolvenz gefährdet
07	Managementmaßnahmen	Innovative Zinsinstrumente (Derivate)
08	.....	.....

Tab.2 Checkliste Risikobetrachtungen

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

wichtig:

Bei einer Menge von Darlehen ist jedes Risiko einzeln zu betrachten und später in ein Gesamtportfolio einzuordnen.

7. Zinsmanagement

Das Zinsmanagement ist das gezielte Steuern von unsicheren Zahlungsströmen.

Unsichere Zahlungsströme können mit Hilfe von Zinsinstrumenten beeinflusst werden.

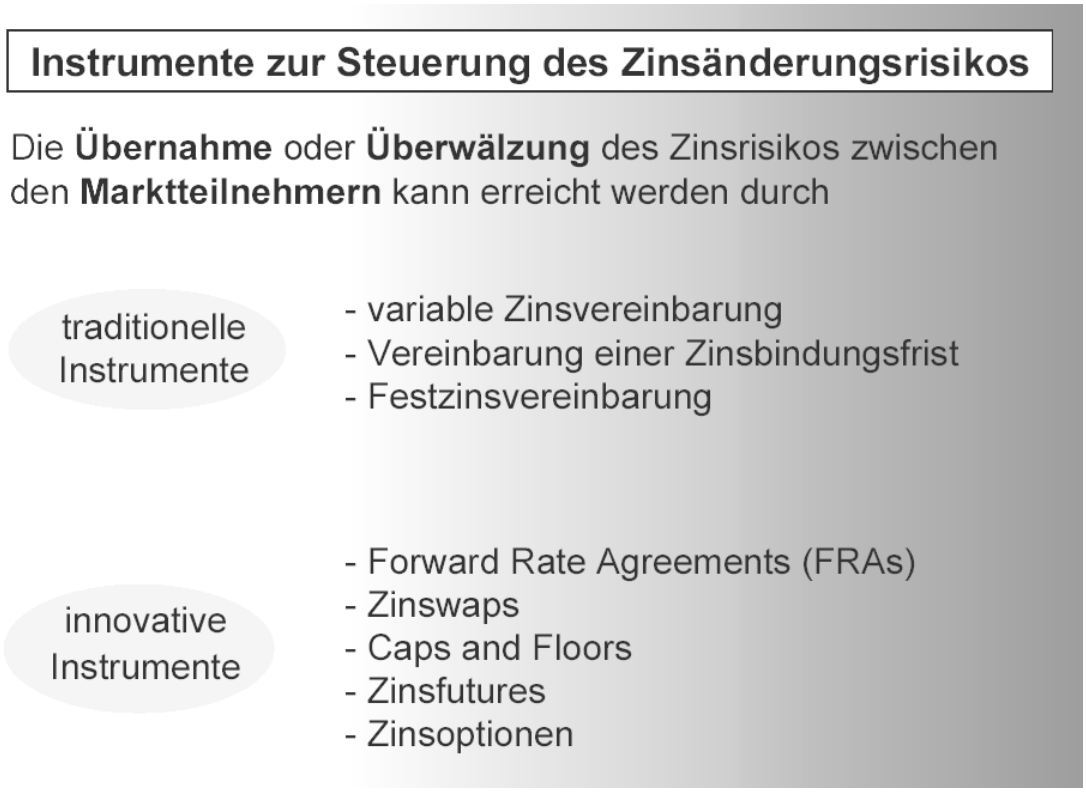


Abb.12 Prof. Dr. Kurt M. Maier, EIPOS an der TU Dresden e.V., 2003

7.1 Traditionelle Zinsinstrumente

7.1.1. Variable Zinsvereinbarung

Der Darlehenszins wird während der Laufzeit an die Kapitalmarktzinsen angepasst. Es kommt zur Schwankung der Höhe der Darlehensrate. Sondertilgungen auf das Darlehen sind in der Regel während der Darlehenslaufzeit möglich.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

7.1.2. Vereinbarung einer Zinsbindungsfrist

Die Zinsbindungsfrist definiert den Zeitraum, für den Ihr Zinssatz festgeschrieben ist. In der Regel sind das 5, 10, 15 oder 20 Jahre. Aber auch kürzere oder längere Zinsbindungsfristen sind am Markt.
Grundsätzlich gilt: In Niedrigzinsphasen sind die Nominalzinsen umso höher, je länger die Zinsbindungsfrist ist. In Hochzinsphasen sind die Nominalzinsen umso preiswerter, je länger die Zinsbindung ausfällt.

Während der Zinsbindungsfrist sind Sondertilgungen (falls diese nicht im Darlehensvertrag ausdrücklich vereinbart wurden) in der Regel nur unter erschwerten Bedingungen, d.h. in Verbindung mit einer „ Vorfälligkeitsentschädigung „ möglich.

Vorteil: Für den Zinsfestschreibungszeitraum kann der Schuldner (Darlehens-Nehmer) mit dem vereinbarten Zinssatz für die festgelegte Laufzeit konkret kalkulieren.

Nachteil: Der Darlehensnehmer muss im Vergleich zum variablen Zinssatz i.d.R. einen etwas höheren Zinssatz akzeptieren.

7.1.3 Festzinsvereinbarung

Eine Festzinsvereinbarung wird für die gesamte Laufzeit eine Darlehens im vorhinein vereinbart. Der Darlehensnehmer schließt das Zinsänderungsrisiko aus, d.h. er profitiert weder von fallenden bzw. es besteht kein Risiko bei steigenden Zinsen.

Eine vorzeitige Kündigung des Darlehens ist nur mit Inkaufnahme finanzieller Nachteile in Form einer „ Vorfälligkeitsentschädigung „ möglich.

7.1.4. Globalfinanzierung

Im Rahmen der wachsenden Konkurrenz auf dem Immobilienmarkt und mit steigenden Leerstand sollten auch die Wohnungsunternehmen an dieser Stelle überlegen, wie sie Finanzierungskosten senken können, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Eine Überlegung aus Sicht der Wohnungsunternehmen wäre es, zu überlegen, ob es die vielen unterschiedlichen Darlehen mit einer Bank oder zumindest mit nur ganz wenigen Banken in Form von Gesamtdarlehen mit jeweils einer Grundschuld ablöst.

Vorteile:

- Wesentliche Erleichterung bei der Verwaltung der Darlehen
- Erzielung günstiger Konditionen

Nachteile:

- Zahlung von Vorfälligkeitsentschädigungen, wenn die Prolongation in der Zukunft liegt
- Die Finanzinstitute werden i.d.R. nur unternehmensbezogene Finanzierungen anbieten
- Starke Abhängigkeit von nur wenigen Banken

Die Finanzierung in Form von sogenannten „ Globalfinanzierungen „ ist nicht repräsentativ für sämtliche Wohnungsunternehmen. In diesem Kontext ist nach Lösungsansätzen, hinsichtlich einer Kostenreduzierung zu suchen.

7.1.5. Festdarlehen mit Fondstilgung

Der Darlehensnehmer kann bei dieser Art der Finanzierung seinen Tilgungsbetrag zum Ansparen in Investmentfonds nutzen.

Vorteile:

- höhere Tilgungsrate bei steigenden Aktienfond
- Der Darlehensnehmer kann den Fond aus einer Palette von Fonds selbst wählen

Nachteile:

- Reduzierung der Tilgungsrate bei fallenden Aktienfond (= Kursrisiko)

7.2. Innovative Zinsinstrumente

Die in diesem wissenschaftlichen Beitrag nachfolgend näher beschriebenen innovativen Zinsinstrumente (Derivate) sollen den Anwender für die Praxis sensibilisieren, d. h. auf

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

unternehmensinterne Berechnungen / Überlegungen und später auf Gespräche mit Finanzierungsinstituten vorbereiten.

7.2.1. Forward- Darlehen

Das vorbezeichnete Vorratsdarlehen wird auch als Zins-Save-Darlehen oder KondiSafe-Modell bezeichnet.
Der Darlehensgeber bietet mit einem Forward-Darlehen i.d.R. während einer Niedrigzinsphase ein Darlehen zu guten Konditionen für eine Umfinanzierung, d.h. zur Ablösung eines bestehenden höher verzinslichen Darlehens an, dessen Festschreibung zum Beispiel in 2 oder 3 Jahren ausläuft.

Aufnahme eines Forward-Darlehen ist sinnvoll wenn:

- Der Darlehensnehmer in den nächsten Jahren mit einem höheren Zinsniveau rechnet.
- Das Darlehen in einer Hochzinsphase aufgenommen wurde.
- Die Zinsfestschreibung in den nächsten Jahren 3 (i.d.R.) endet.

Vorteile: Der Darlehensnehmer kann sich im Bereich bis zu 36 Monaten vor Zinsbindungsende bereits heute einen festen Zinssatz für die nächsten 5, 10, oder 15 Jahre, d.h. die künftige finanzielle Belastung sichern.

Nachteile: Das Wohnungsunternehmen (Darlehensnehmer) muss für die Vorratshaltung gegenüber dem Darlehensgeber (Bank) einen **Zinsauf Schlag** in Höhe von 0,020 % bis 0,028 % (i.d.R.) auf die Restschuld des Darlehen zahlen.
Sollten die Zinsen später allerdings sinken, dann muss der Darlehenspartner das Darlehen mit den vereinbarten Konditionen akzeptieren.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Beispiel:

Umfinanzierung ohne Forward- Darlehen:

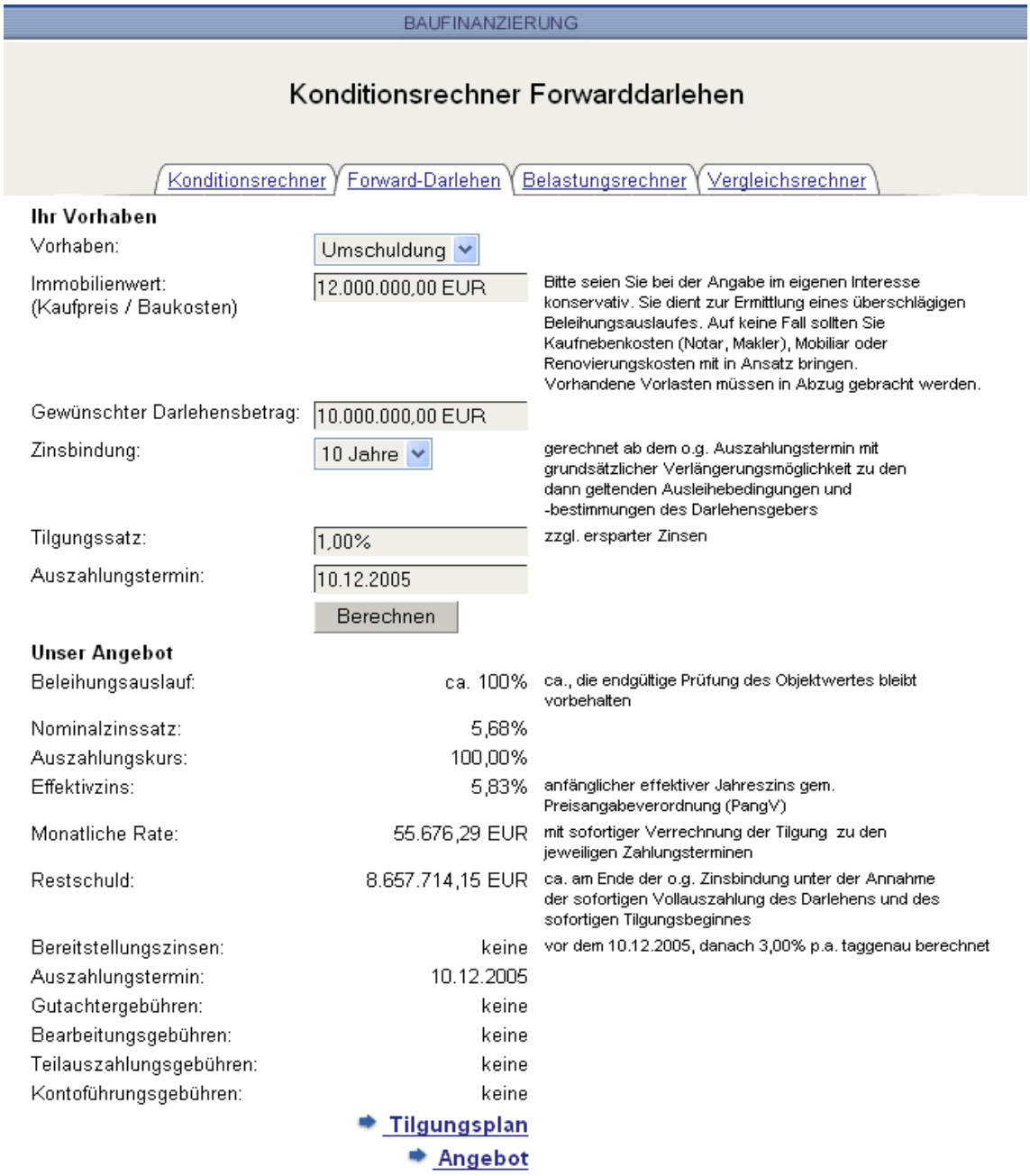
Immobilienwert:	12.000.000,00 EUR	
Darlehensbetrag:	**10.000.000,00 EUR**	
Nominalzinssatz:	**4,97%**	
Auszahlungskurs:	100,00%	
Auszahlungsbetrag:	10.000.000,00 EUR	
Tilgungssatz:	1,00%	zzgl. ersparter Zinsen
Zinsbindung:	10 Jahre	mit grundsätzlicher Verlängerungsmöglichkeit zu den dann geltenden Ausleihebedingungen und -bestimmungen des Darlehensgebers
Beleihungsauslauf:	100%	ca., die endgültige Prüfung des Objektwertes bleibt vorbehalten
Monatliche Rate:	49.735,11 EUR	mit sofortiger Verrechnung der Tilgung zu den jeweiligen Zahlungsterminen
Bereitstellungszinsen:	3,00%	p.a. taggenau berechnet
ab:	16.01.2004	
Gutachtergebühren:	keine	
Bearbeitungsgebühren:	keine	
Teilauszahlungsgebühren:	keine	
Kontoführungsgebühren:	keine	
Effektivzinssatz:	**5,08%**	anfänglicher effektiver Jahreszins gem. Preisangabeverordnung (PangV)

Tab.3 Umfinanzierung ohne Forward- Darlehen

(http://212.184.114.77/library/services/srv-Rechner/module/pk_konditionsrechner.jsp)

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Umfinanzierung mit Forward-Darlehen:



BAUFINANZIERUNG

Konditionsrechner Forwarddarlehen

Konditionsrechner | Forward-Darlehen | Belastungsrechner | Vergleichsrechner

Ihr Vorhaben

Vorhaben:	Umschuldung	
Immobilienwert: (Kaufpreis / Baukosten)	12.000.000,00 EUR	Bitte seien Sie bei der Angabe im eigenen Interesse konservativ. Sie dient zur Ermittlung eines überschlägigen Beleihungsauslaufes. Auf keine Fall sollten Sie Kaufnebenkosten (Notar, Makler), Mobiliar oder Renovierungskosten mit in Ansatz bringen. Vorhandene Vorlasten müssen in Abzug gebracht werden.
Gewünschter Darlehensbetrag:	10.000.000,00 EUR	
Zinsbindung:	10 Jahre	gerechnet ab dem o.g. Auszahlungstermin mit grundsätzlicher Verlängerungsmöglichkeit zu den dann geltenden Ausleihebedingungen und -bestimmungen des Darlehensgebers
Tilgungssatz:	1,00%	zzgl. ersparter Zinsen
Auszahlungstermin:	10.12.2005	
	Berechnen	

Unser Angebot

Beleihungsauslauf:	ca. 100%	ca., die endgültige Prüfung des Objektwertes bleibt vorbehalten
Nominalzinssatz:	5,68%	
Auszahlungskurs:	100,00%	
Effektivzins:	5,83%	anfänglicher effektiver Jahreszins gem. Preisangabeverordnung (PangV)
Monatliche Rate:	55.676,29 EUR	mit sofortiger Verrechnung der Tilgung zu den jeweiligen Zahlungsterminen
Restschuld:	8.657.714,15 EUR	ca. am Ende der o.g. Zinsbindung unter der Annahme der sofortigen Vollauszahlung des Darlehens und des sofortigen Tilgungsbeginnes
Bereitstellungszinsen:	keine	vor dem 10.12.2005, danach 3,00% p.a. taggenau berechnet
Auszahlungstermin:	10.12.2005	
Gutachtergebühren:	keine	
Bearbeitungsgebühren:	keine	
Teilauszahlungsgebühren:	keine	
Kontoführungsgebühren:	keine	

Tilgungsplan

Angebot

Tab.4 Umfinanzierung mit Forward-Darlehen

(http://www.dr-klein.de/Baufinanzierung/Forward-Darlehen/)

Ergebnis:

Der Darlehensnehmer erwartet in den nächsten 2 Jahren einen höheren Kapitalmarktzins.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Mittels einer Vereinbarung mit der Bank zum Forward-Darlehen hat sich der Darlehensnehmer für seine in 2 Jahren anstehende Umfinanzierung bereits heute einen fest planbaren Zinssatz in Höhe von 5,68 % (nominal) gesichert.

Vergleich:

Zinssatz für Umfinanzierung **ohne** Forward-Darlehen:	5,68 %
Zinssatz für Umfinanzierung **mit** Forward-Darlehen:	4,97 %
Differenz der Zinssätze:	0,71 %

Darstellung de Ergebnisses:

0,71 % / 24 Monate = 0,029 %, d.h. der Darlehensnehmer muss pro Monat einen Zinsaufschlag von 0,029 % für seine bis zur Zuteilung festgeschriebenen Zins zahlen.

Anmerkung:
Der Bereitstellungszeitpunkt (10.12. 2005) für das Darlehen (siehe Beispiel) mit der Umfinanzierung ohne Forward-Darlehen wurde vernachlässigt, da dass Internet-Berechnungsprogramm hier einen konkreten Darlehensantrag gefordert hätte. Vielmehr kam es in der obigen Darstellung auf die Zinssatzbetrachtung an.

7.2.2. Forward Rate Agreements (FRAs)

Ein Forward Rate Agreement ist ein individuell zwischen zwei Partnern ausgehandeltes Zinstermingeschäft. (unbedingtes Zinstermingeschäft, i.d.R. OTC). Der Zweck besteht in der Absicherung von variabel verzinsten Positionen gegen kurzfristige Zinsänderungsrisiken.

Zwischen Käufer und Verkäufer wird eine in der Zukunft liegende Darlehensaufnahme mit einem Kauf eines FRA gegen steigende Zinsen bereits heute abgesichert.

=

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Der Käufer erwirbt das Recht und die Pflicht , zu einem festen Zinssatz in der Zukunft ein Darlehen aufzunehmen.

Am vereinbarten Stichtag wird der im FRA festgelegte Zinssatz mit einem vereinbarten Referenzzinssatz (z.B. LIBOR / FIBOR) verglichen. Liegt der Referenzzinssatz über dem festgelegten Zinssatz so vergütet der Verkäufer des FRA dem Käufer die Differenz.

Absicherungsvarianten:

a) Kauf eines FRA dient zur Absicherung gegen steigende Zinsen
(Darlehensaufnahme).

b) Verkauf eines FRA dient zur Absicherung gegen fallende Zinsen
(Geldanlage).

Anmerkung:
Fall b)ist nur informativ dargestellt und hat keine Relevanz für diese Projektarbeit.

Die Höhe der Zahlung bestimmt sich aus der Differenz der Höhe des zugrundeliegenden Kapitalbetrages. Dieser Betrag wird abgezinst, da die Ausgleichszahlung bereits zu Beginn der Laufzeit erfolgt.

Beispiel: 3X6FRA (50 Mio. €/ FIBOR)

Wird gelesen:
Bei dem FRA-Geschäft auf Basis von 50 Mio. €
(Referenzzinssatz: FIBUR)
beträgt die Vorlaufzeit 3 Monate und die Gesamtlaufzeit der Vereinbarung 9 Monate, d.h. der Zinssicherungszeitraum beträgt 6 Monate.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

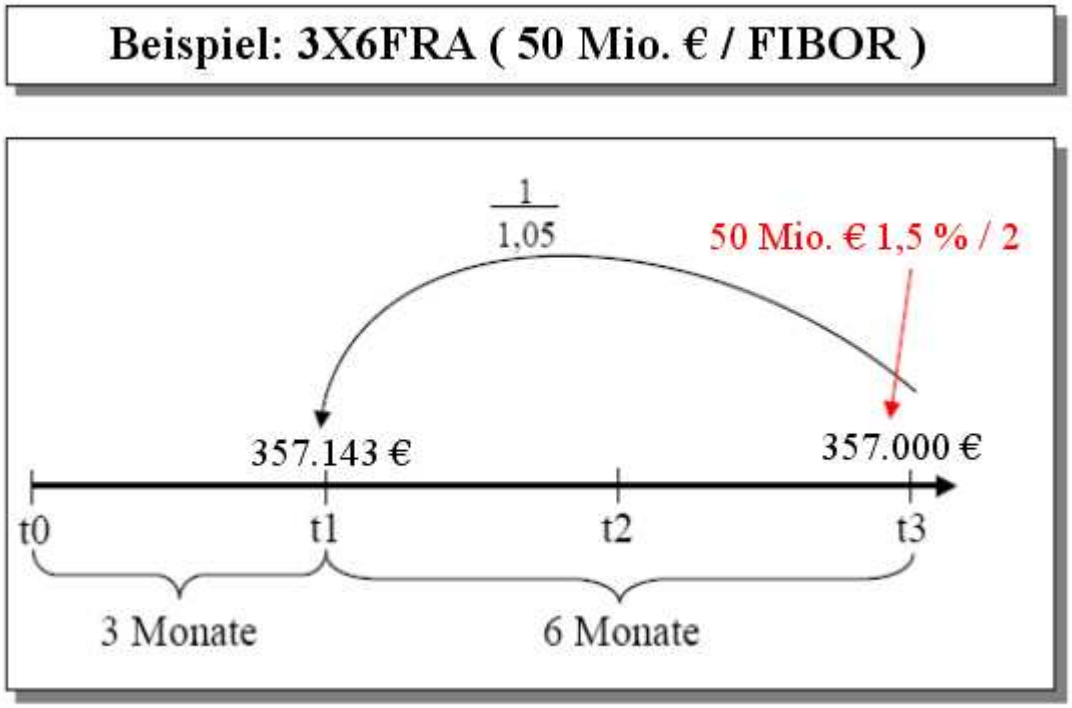


Abb. 13 Forward Rate Agreements

Annahmen:

Ein Unternehmen benötigt in drei Monaten (t1) 50 Mio. € für 6 Monate. Der entsprechende Zinssatz für 6 Monatsgeld (FIBOR) liegt aktuell bei 8,5 %.
Das Unternehmen erwart steigende Zinsen, demzufolge kauft es 3X6FRA zu 8,5 %.
(Der FIBOR wird als Referenzzinssatz festgelegt.)
Der 6 Monats-FIBOR steigt zum Zeitpunkt t1 auf 10 %.

Lösungsansatz:

Ohne FRA hätte das Unternehmen Zinskosten in Höhe von
50 Mio. € x (10 % / 2) = 2.500.000 € zu tragen.
Hilfsweise: Bei angenommenen Zinskosten in Höhe von 8,5 % wären dies:
50 Mio. € x (8,5 % / 2) = 2.125.000 €.
Gegenüber der Ausgangssituation in t0 ergeben sich Mehrkosten in Höhe von

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

50 Mio. € x (10 % / 2) – 50 Mio. € x (8,5 % / 2) = 375.000 €. (Differenzbetrag)

Verpflichtung gemäß vertraglicher Vereinbarung:
Aufgrund des FRA ist der Kontrahent verpflichtet, eine Ausgleichszahlung zu leisten, da der Referenzzinssatz (10 %) über dem festgelegten Zinssatz (8,5 %) liegt.

Nach den FRA-BBA-Terms (Britisch Bankers Association) entspricht diese Ausgleichszahlung dem Barwert des Differenzbetrages, d.h. 375.000 € x (1 + 10 % / 2) = **357.143 €.**

Dies Berechnet sich aus der Barwertberechnung wie folgt:

geg.: $n = 0,5$ Jahre
$i = 10\ \%$
$K_3 = 375.000\ €$

ges.: K_1

Lsg:: $K_1 = K_3 \times [1 / (1 + i)^n]$

Hilfsweise: $1 / (1 + i)^n = AbF$
(AbF = Abzinsfaktor)

$K_1 = 375.000\ € \times [1 / (1 + 0,10)^{0,5}]$
$K_1 = 375.000\ € \times [1 / 1,05]$
$K_1 = 375.000\ € \times 0,95$
$K_1 = 357.143\ €$

Ergebnis:
Der Barwert von 375.000 €, welcher in 6 Monaten fällig wäre, beläuft sich auf **357.143 €.**
Anwendung in der Immobilienbranche:

Für Immobilienfinanzierungen eignen sich FRA-Geschäft zur Steuerung von Zinspositionen im kurz und mittelfristigen Laufzeitbereich (i.d.R.: 6 bis 24 Monate).

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

7.2.3. Zinswaps

Ein Swapgeschäft kommt zustande, wenn zwei Vertragsparteien den Austausch von zukünftigen Zinszahlungen (swap = tauschen) vereinbaren.

Bei einem Zinsswap vereinbaren zwei Partner einen Austausch (Swap = Tausch) von.

– unterschiedlich gestalteten Zinszahlungen
– über einen bestimmten Zeitraum (üblich: 1 bis 10 Jahre)
– ohne Transfer des zugrunde liegenden Kapitals.

Der **Austausch beschränkt** sich dabei auf die **Zinszahlungen**. Die zugrunde liegenden Kapitalbeträge werden nicht ausgetauscht, da sie sich betragsmäßig entsprechen. Sie dienen lediglich als Rechengröße für die Zinszahlungen. Es werden dabei feste gegen variable Zinssätze getauscht. Die variablen Zinsen sind dabei an einen – für alle Beteiligten nachvollziehbaren – Referenzzinssatz, z.B. EURIBOR (Euro-Interbank-Offered Rate) oder LIBOR (London, Interbank-Offered Rate) mit entsprechender Laufzeit, der Zinsbindungsdauer, gekoppelt.

Bei der Finanzierung eines Darlehens auf variabler Basis hat das Unternehmen bei steigenden Marktzinssätzen das Risiko einer Verteuerung der Finanzierung ab dem folgenden Zinsanpassungstermin.

Vorteile:

- Mit einen **Swap** lässt sich dieses **Zinsänderungsrisiko** aus dem Grundgeschäft **eliminieren**.

Nachteile:

- Aus dem Swap-Geschäft können den Kontrahenten neue Risiken in Form von Bonitäts-, Ausfall-, und Liquiditätsrisiko entstehen.

Das Unternehmen tauscht die Zahlungsströme aus, so dass es für die variable Finanzierung notwendigen Zahlungsströme aus dem Swapgeschäft erhält und einen Swapfestsatz an die Bank zahlt.

Beispiel:	Zinswap
Finanzierungsbetrag:	1,0 Mio. €
Laufzeit:	2 Jahre
Referenzzinssatz:	6-Monate-EURIBOR, aktuell bei 3,70 % p.a.
	(= variabler Referenzzinssatz)
2-Jahres-Swapsatz:	4,80 % p.a. (fester Zinssatz, 5 Jahre)

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Kommentierung: Der Darlehensnehmer tauscht zum Zeitpunkt x mit einer Bank seine variablen Zinszahlungen
(6-Monate-EURIBOR, 3,70 %)
gegen einen festen Swapzinssatz (5-jähriger Festzins satz von 4,80 %).

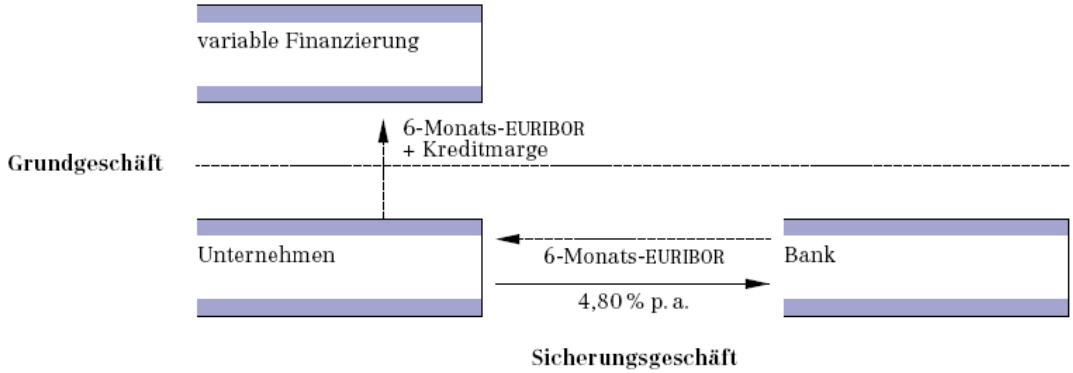


Abb. 14 Zinswap

Ergebnis: Der Kostenvergleich unter Berücksichtigung verschiedener Zinsentwicklungen nach Ablauf von 6 Monaten zeigt die Vorteilhaftigkeit von Zinswaps.

SITUATION IN 6 MONATEN

6-Monats-EURIBOR	Finanzierungskosten ohne Swapabschluss	Finanzierungskosten mit Swapabschluss
6 %	6 % + Kreditmarge	6 % + Kreditmarge + 4,80 % − 6 % = 4,80 % + Kreditmarge
5 %	5 % + Kreditmarge	5 % + Kreditmarge + 4,80 % − 5 % = 4,80 + Kreditmarge
4 %	4 % + Kreditmarge	4 % + Kreditmarge + 4,80 % − 4 % = 4,80 % + Kreditmarge

Abb. 15 Zinswap - Berechnungsübersicht

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Im obigen Beispiel wird deutlich, dass sich bei eintreten der Zinserwartung die Finanzierungskosten auf den Swapsatz plus Marge reduzieren.

Das Unternehmen bedient die EURIBOR-Zahlung für das Darlehen aus dem Swap-Geschäft.

Da sich die variablen Zahlungsströme an den Anpassungsterminen ausgleichen resultiert daraus ein synthetisches Festsatzdarlehen.

Mit der nachfolgenden Abbildung soll die Marktentwicklung bzw. die Zunahme
Des Zinsswapvolumen deutlich werden:

Marktentwicklung – Swapmarkt:

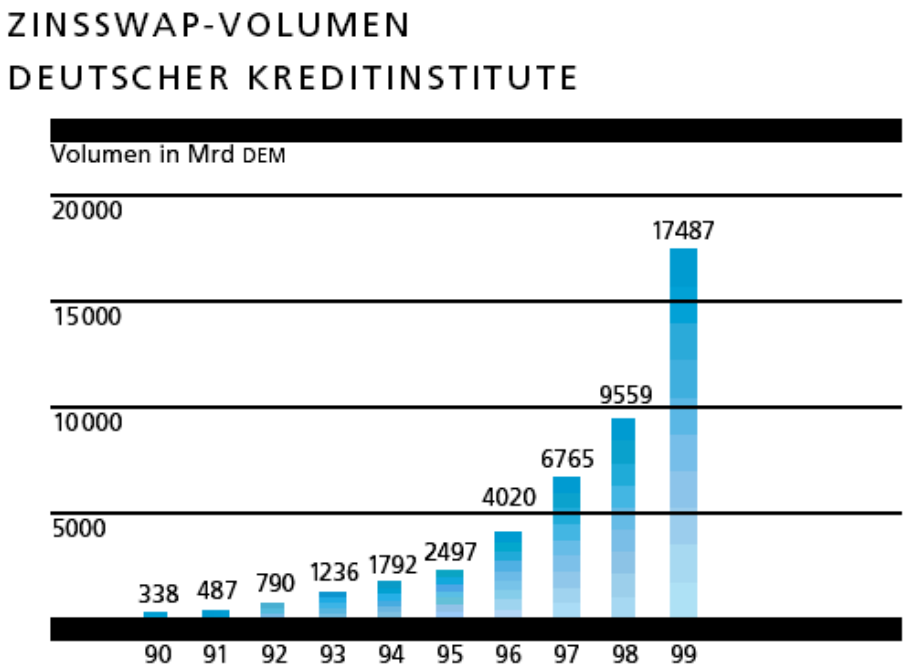


Abb. 16 Swapmarkt, Deutsche Bundesbank, 2000

alternativ:

Währungsswap

Ein Darlehen in Verbindung mit einem Währungsswap wird i.d.R. von den Finanzierungsinstituten nur mit relativ hohen Mindestbeträgen gewährt.

Der Darlehensnehmer kann prüfen, ob ein Fremdwährungsdarlehen zum Beispiel in sfr oder Yen von einer Bank in der Schweiz oder in Japan sinnvoll ist. Falls es zum Geschäft kommt, kann dieses über eine Bank in Deutschland abgewickelt werden.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Vorteile:

- Baudarlehen sind im Ausland (z.B. in der Schweiz: Zinssatz 3,5 %) zu günstigen Konditionen zu erhalten

Nachteile:

- Darlehensnehmer trägt ein **Währungsrisiko** während des Zeitraums zwischen der Darlehensaufnahme und den späteren Zinszahlungen und der Tilgung

Bei diesem Geschäft wird der Austausch von zukünftigen Zinszahlungen vereinbart, um sich vor Zinsänderungen abzusichern.

Die Finanzierungsform über ein Währungsswap findet heute auf Grund der soliden wirtschaftlichen Randdaten aus verschiedenen Gründen mit sfr Anwendung.

Anwendung in der Immobilienbranche:

Für Immobilienfinanzierungen eignen sich Zinswaps, um gestaltend auf fixierte Zinszahlungsströme einzuwirken. Der Kapitalbetrag aus den Ursprungsdarlehensgeschäft mit der Bank bleibt durch das Swapgeschäft unberührt.

7.2.4. Caps, Floors und Collars

Caps, Floors und Collar sind Elemente des aktiven Zinsmanagements respektive Vereinbarungen zur Zinssicherung.

CAP (Interest Rate Cap)

Unter einem Cap versteht man die vertragliche Fixierung einer Zinsobergrenze bezogen auf einen zugrundeliegenden Kapitalbetrag.
Übersteigt der Referenzzinssatz (Beispiel: LIBOR) die vertraglich fixierte Zinsobergrenze, dann zahlt der Verkäufer an den Käufer die Differenz zwischen Zinsobergrenze und Referenzzinssatz.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Auf Basis eines variablen Zinssatzes wird zwischen Schuldner und Gläubiger eine Cap-Vereinbarung geschlossen. Diese garantiert dem Wohnungsunternehmen für eine entsprechend vereinbarte Laufzeit bei steigenden Zinsen auf dem Kapitalmarkt eine **garantierte Zinsobergrenze**.

Vorteil: Vereinbarte, d.h. garantierte Zinsobergrenze
Nachteil: Einmalige Prämienzahlung an die Bank (Gläubiger)

CAP - Beispiel:

Zinsobergrenze: 6,5 %
Laufzeit: 5 Jahre
Referenzzinssatz: 6-Monats-LIBOR
Nom. Kapitalbetrag: 10 Mio. €
Cap-Prämie: 2,2 %

Der Referenzzinssatz liegt zu einem Roll-over-Termin mit 7,25 % über der Zinsobergrenze von 6,5 %. Es erfolgt eine Ausgleichszahlung (Prämie) vom Cap-Stillhalter an Cap-Inhaber von:

(7,25 % - 6,5 %) x 10.000.000. € x 180/360 = **37.500 €**

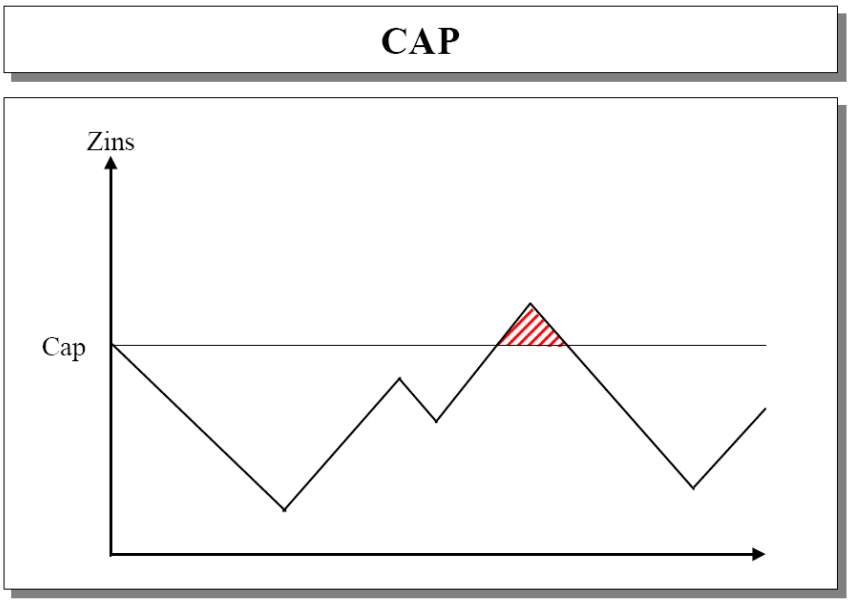


Abb. 17 Cap - Darstellung

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

FLOOR (Interest Rate Floor):

Ein FLOOR ist eine vertragliche Fixierung einer Zinsuntergrenze in Bezug auf einen zugrundeliegenden Kapitalbetrag. Unterschreitet der Referenzzinssatz (z.B. LIBOR) die vertraglich
fixierte Zinsuntergrenze, so zahlt der Verkäufer dem Käufer die Differenz zwischen Zinsuntergrenze und Referenzzinssatz.

Auf Basis eines variablen Zinssatzes kann vereinbart werden, dass das die Wohnungsbaugesellschaft (Schuldner) bei sinkenden Kapitalmarktzinsen während der Laufzeit des Darlehens nur bis zu einer bestimmten, d.h. vereinbarten **Zinsuntergrenze** teilnimmt.

Vorteil: In diesem Fall muss der Gläubiger an den Schuldner einen finanziellen Ausgleich (Prämie) zahlen.

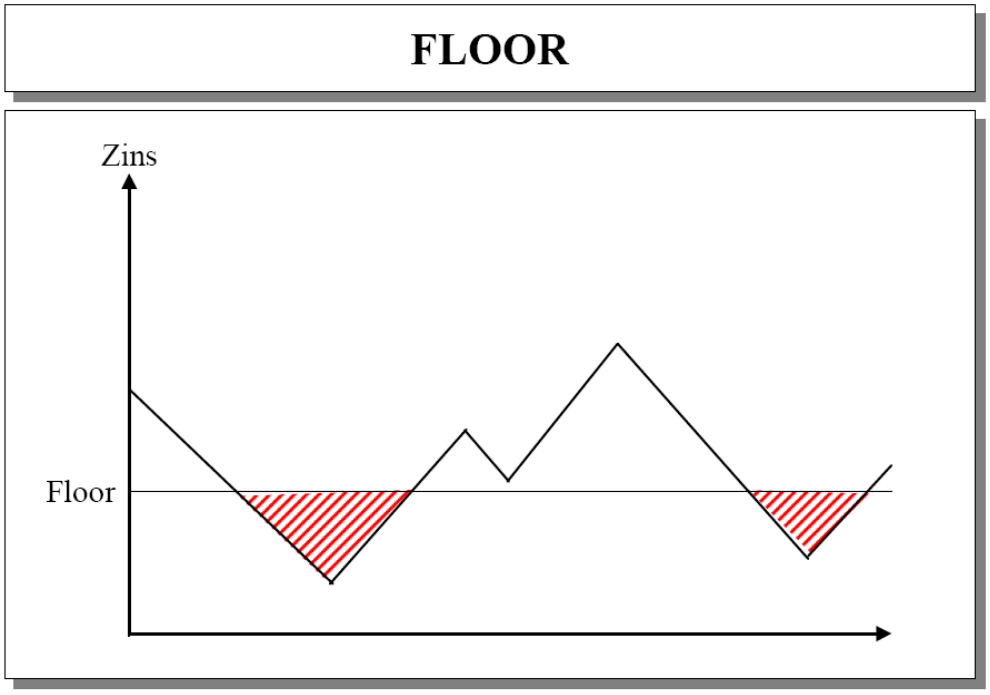


Abb. 18 Floor - Darstellung

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

COLLAR (Floor Ceiling Agreement):

Ein Collar ist die Kombination eines eines Cap und eines Floor zur Begrenzung einer variablen Zinsposition nach oben und unten.
Überschreitet der Referenzzinssatz (z.B. LIBOR) die vertraglich fixierte Zinsobergrenze, so zahlt der Verkäufer dem Käufer die Differenz zwischen Zinsobergrenze und Referenzzinssatz.
Überschreitet der Referenzzinssatz (z.B. LIBOR) die vertraglich fixierte Zinsuntergrenze, so zahlt der Käufer dem Verkäufer die Differenz zwischen Zinsuntergrenze und Referenzzinssatz.

Vorteil:

- Der Schuldner kann seine Cap-Prämie mindern, indem er eine Collar- Vereinbarung abschließt. D.h., Der Käufer zahlt für den Cap eine Prämie, erhält jedoch für den „verkauften“ Floor ebenfalls eine Prämie.

Beispiel:

Marktzins:	nominal 5,5 %
Darlehensnehmer:	zahlt einmalige Cap-Prämie in Höhe von 3,0 % und eine Bearbeitungsgebühr von 1,0 %
Darlehensgeber:	Der vereinbarte Zinssatz von 5,5 % wird in den nächsten 5 Jahren nicht über 8,0 % angehoben. Bei einem sinkenden Kapitalmarktzinsen in den nächsten 5 Jahren den vereinbarten Zinssatz von 7,0 % ebenfalls zu senken, aber nicht unter 6,9 %.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

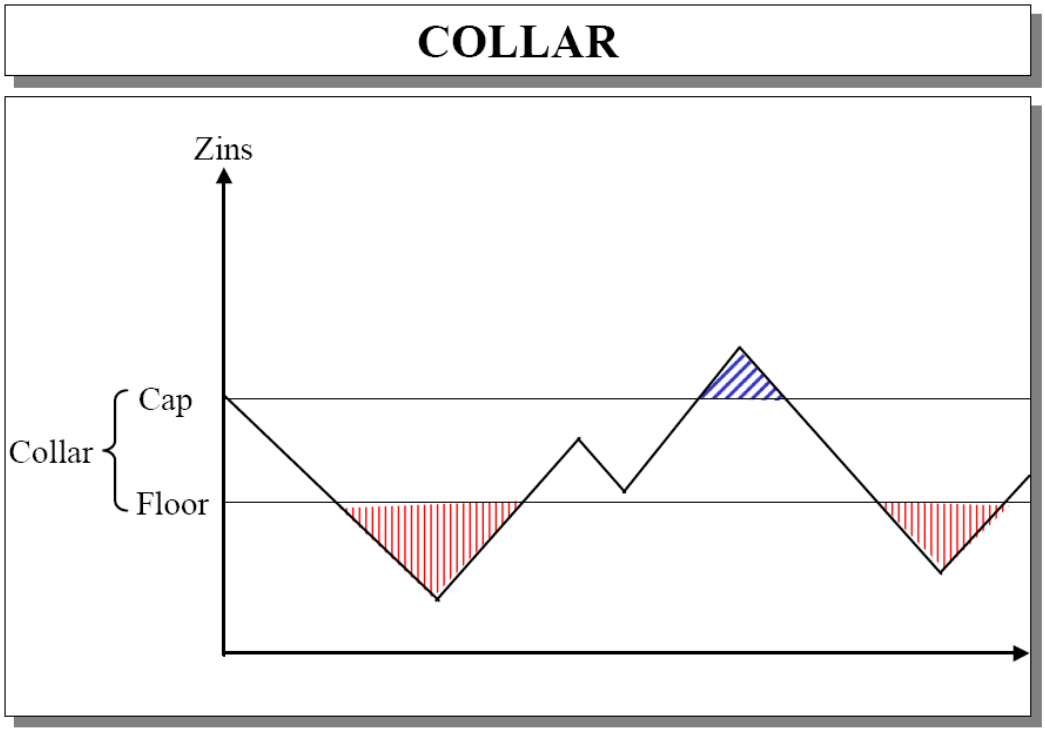


Abb. 19 Collar - Darstellung

Weitere mögliche Anwendungen bzw. Optionen von Captions und Floortions sind:
Eine Caption (compoundcap) ist eine Option auf ein CAP: Der Käufer erwirbt das Recht, zu einem heute festgelegtem Preis einen in der Zukunft beginnenden Cap zu kaufen.
Eine Floortion (compoundfloor) ist eine Option auf Floor: Der Käufer erwirbt das Recht, zu einem heute Festlegten Preis einen in Zukunft beginnenden Floor zu kaufen.

Anwendung in der Immobilienbranche:

Bei privaten und gewerblichen Immobilienfinanzierungen werden Caps, Floors und Collar im immer höheren Anwendungsmaße eingesetzt. Banken, die auf Immobilienfinanzierungen spezialisiert sind, bieten beispielsweise zunehmend in Verbindung mit variablen Darlehen Cap-Geschäfte für Wohnungsbaufinanzierungen an.

7.2.5. Zinsfuturs

Zinsfuturs oder Zinsterminkontrakte sind börsenorientierte, d.h. standardisierte Zinstermingeschäfte. Das Ziel dieses Derivates besteht darin, Risiken, die aus

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

unsicherenzukünftigen Zinssatz- und Preisentwicklungen resultieren, steuer- und handelbar zu machen.
Zinsfuturs sind feste Vereinbarungen eines standardisiertem Kapitalmarktpapieres (oder Einlage) zu einem im voraus festgelegten Preis an einem zukünftigen Erfüllungstermin abzunehmen (Future- Kauf) oder zu liefern (Future- Verkauf).

Anwendung in der Immobilienbranche:

Für das Absichern von risikobehafteten Zinspositionen bei Kreditengagements finden Zinsfuturs Verwendung. Für Immobilienfinanzierungen setzen Realkreditinstitute verstärkt Zinsfuturs zur Absicherung von Zinsänderungsrisiken ein.

7.2.6. Zinsoptionen

Zinsoptionen sind Vereinbarungen, bei der der Käufer das Recht hat, , aber nicht die Verpflichtung erwirbt, einen Zinstitel am Ende bzw. während der gesamten Laufzeit zu einem bei Vertragsabschluss vereinbarten Preis zu kaufen oder zu verkaufen.

Anwendung in der Immobilienbranche:

In der Immobilienwirtschaft lassen sich Darlehen gegen steigende Zinsen absichern.

7.2.7. Zusammenfassung der innovativen Zinsinstrumente

Die in dieser Projektarbeit beschriebenen Zinsinstrumente (Punkt 7.2.1. bis Punkt 7.2.6.) bieten eine Zinsgrundabsicherung an. Daraus abgeleitet bieten spezialisierte Banken maßgeschneiderte Variationen zur Zinsabsicherung an.
Die nachfolgend aufgestellte Matrix soll für den Darlehensnehmer einen zusammenfassenden Überblick für den möglichen Einsatz von innovativen Zinsinstrumenten verschaffen:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

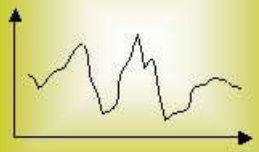
Matrix – Darlehensnehmer		
Zinserwartung	**Gegenwart**	**Zukunft**
Steigende Zinsen	- Swap - Verkauf Floor - Kauf Cap	- Kauf FRA - Verkauf Futurs
Fallende Zinsen	- Verkauf Cap	- Verkauf Frau - Kauf Futurs
Zinsen „ unsicher „ 	- Swapoption in variablen Zinssatz, d.h. bei Festzinsfinanzierung - Swapoption in Festzinssatz, d.h. bei variabler Finanzierung - Kauf Floor - Kauf Cap	- Kauf Forward-Cap - Verkauf Forward Floor - Option auf Swap, d.h. in Festsatz

Abb. 20 Matrix – innovative Zinsinstrumente

8. IT– Werkzeuge für Darlehensportfolio und Derivate

Die nachfolgende Tabelle soll eine Hilfestellung für den professionellen Einsatz ausgewählter IT-Werkzeuge für die Praxis geben. Aufbauend aus den fachlichen Erkenntnissen dieser Projektarbeit wurde folgende Übersicht gewählt:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

Lfd .Nr.	System	Anbieter	Internet	Funktionalität	Kommentar	IT- Einsatz Bewertung
01	SAP R/3 Treasury	SAP Deutschland AG & Co. KG	http://www.sap.com/germany/	Darlehensverwaltung Kreditportfolio Zinsintrumente (Derivate)	Systemein-richtung nur über Experten, relativ aufwendig und Kosten ↑	++++
02	CapControl	Banken Software BS GmbH	http://www.bankenbusiness.de/portal/business/index.php?mp_id=104	Kreditverwaltung Zinsszenarien Prolongationsdaten Portfolio-Cashflows Kreditportfoliomanagement Zinsänderungsrisiken		+++
03	Makrofinance -Online	Makrofinance Software GmbH	http://www.makrofinance.de/	Kapitaldienstplanung Kreditportfolio Kreditvarianten / Zinsderivate Simulationsrechnungen Zinsänderungsrisiken		+++++
04	KommInform			Darlehensverwaltung Kreditmanagement	Status: Informations-anforderung	++
05	DHV - Darlehens- und Hypotheken-verwaltung			Darlehensverwaltung Hypothekenverwaltung	Status: Informations-anforderung	++
06	FINANZ-MANAGER Modul KREDIT-MANAGER			Kreditplanung Kreditberatung Kreditverwaltung	Status: Informations-anforderung	++

Tab. 5 IT– Werkzeuge für Darlehensportfolio und Derivate

Anmerkung:

Die Bewertung für einen optionalen IT-Einsatz richtet sich auf den Aufbau eines Kreditporfolio und den Einsatz von Zinsderivaten.

Anwendung der hergeleiteten Erkenntnisse für die Praxis:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

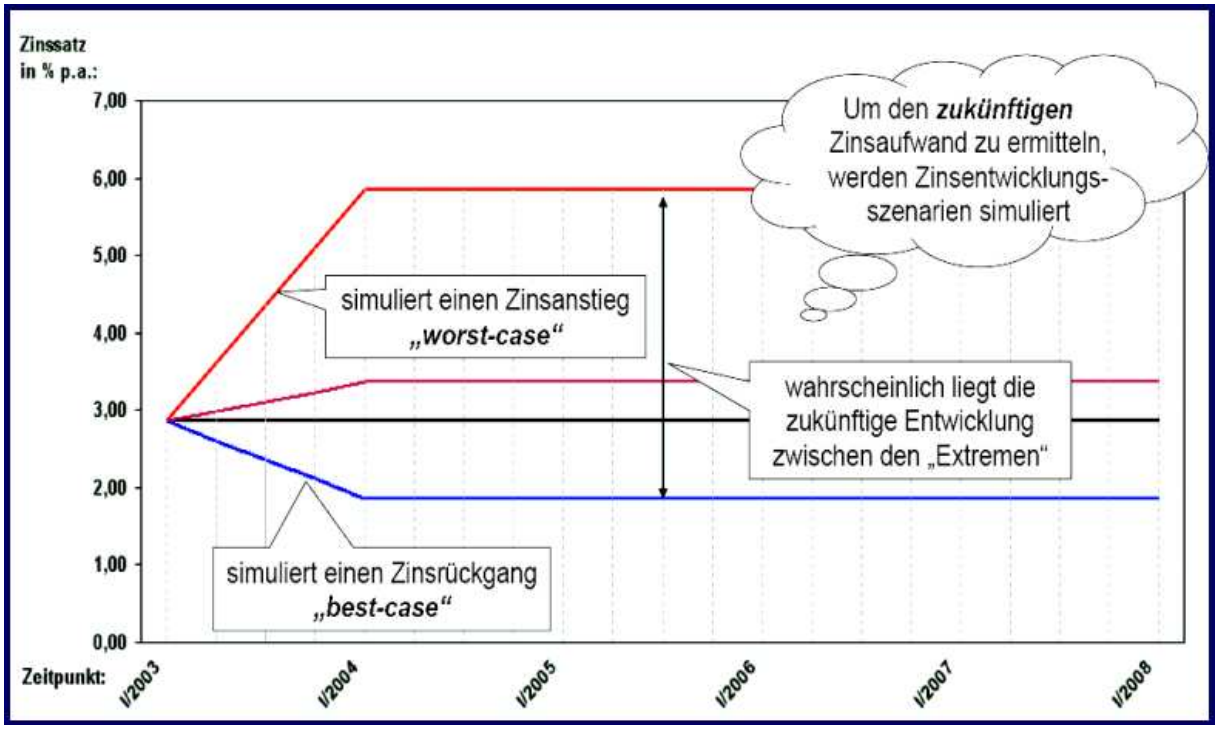


Abb. 21 Zinsentwicklungsszenarien

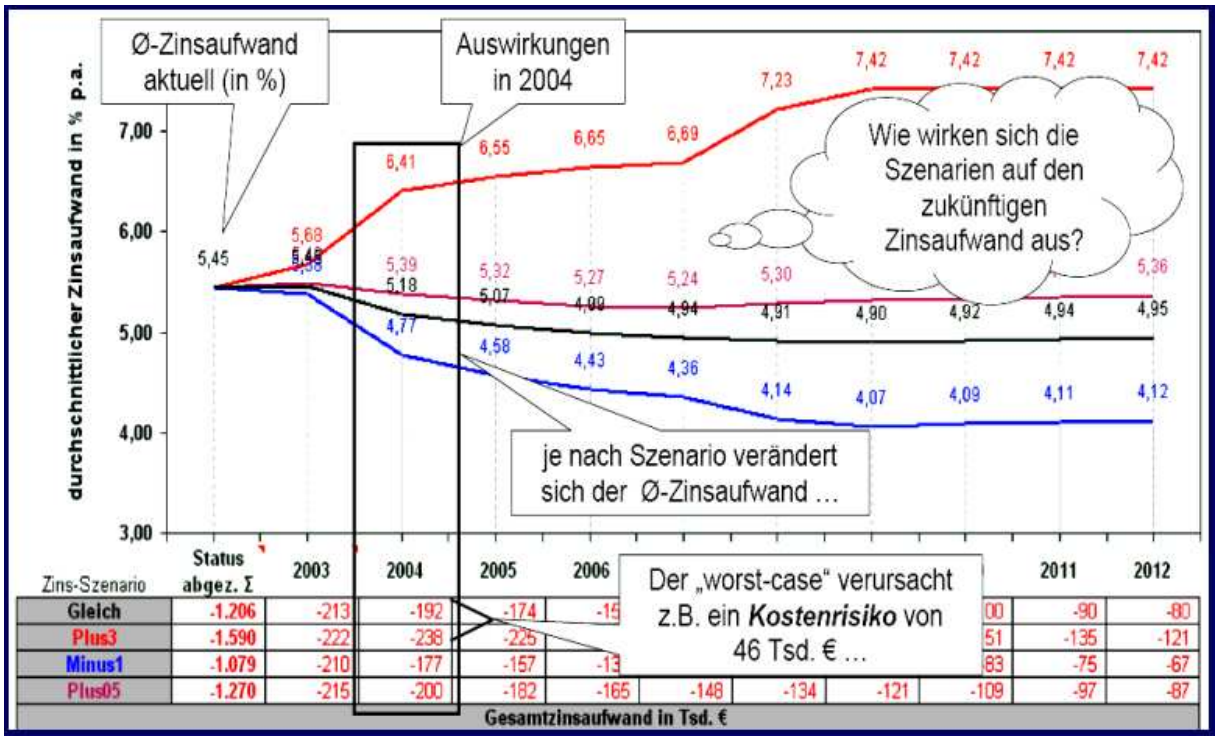


Abb. 22 Zinsaufwand (Kostenrisiko)

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

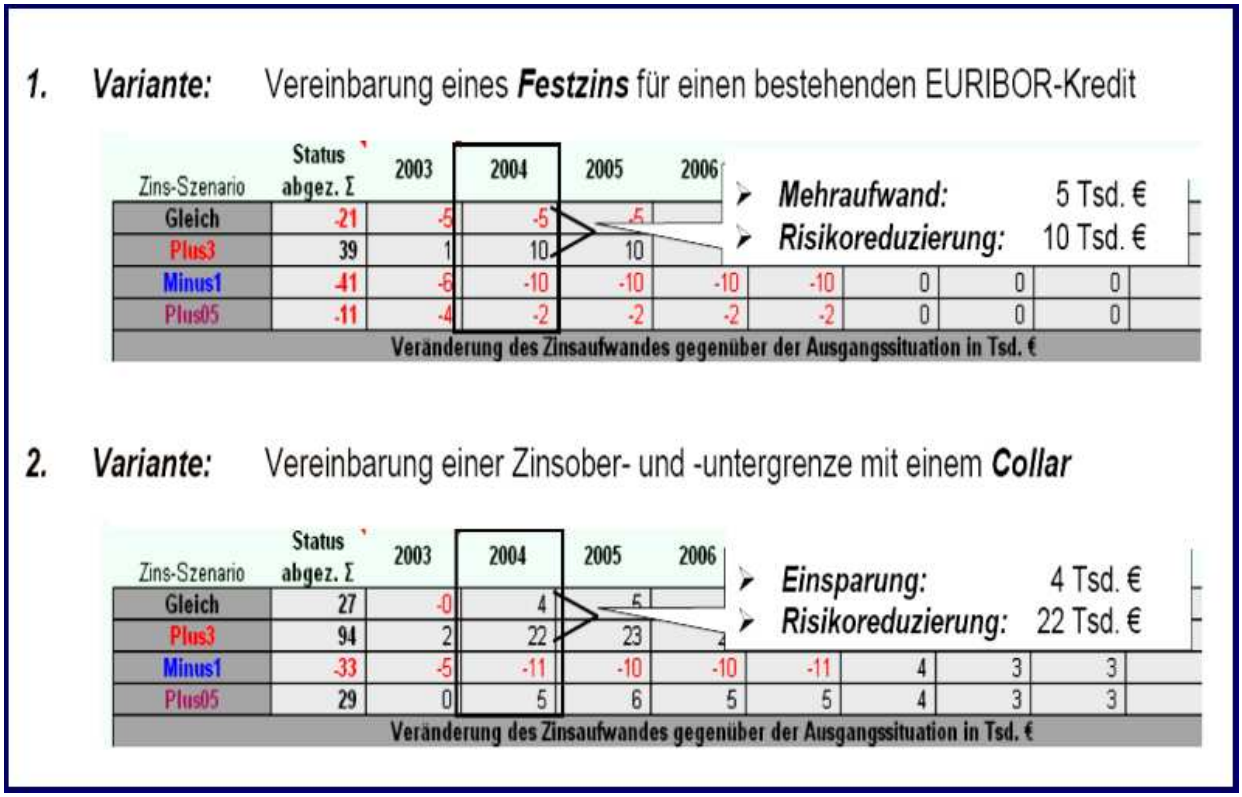


Abb.23 Optimierungsansätze

Die Abbildung soll zeigen, dass mit vielen Varianten und Optierungsansätzen Szenarien berechnet werden können respektive in der Praxis bei Vorteilhaftigkeit eingebaut werden können.

9. SCHLUSSWORT

Ausgehend von den Fragestellungen nach der Aufgabenstellung kann festgestellt werden, dass die

- Betrachtung der konventionellen Darlehensverwaltung im Unternehmensgefüge,
- Beschreibung und Entwicklung eines Darlehenspotfolio,
- Veranschaulichung des Zinsänderungsrisikos,
- Bedeutung von traditionellen und innovativen Zinsmanagementinstrumenten,
- Recherche von (IT-) Hilfsmitteln für Datenkonstellation und der Berechnung von (Zins-) Szenarien bzw. den Kapitaldienst und
- Ableitung eines geeigneten zukunftweisenden Darlehenprozessmanagements

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

sukzessive ein **Instrumentarium** von Handlungsempfehlungen dem Betrachter für das Managen von einer Menge von Darlehen (in unseren Beispiel: 220 Darlehen / 18.000 Vertragseinheiten) zur Verfügung stehen.

Als Basis für ein effektives Darlehensmanagement ist das Darlehensportfolio eine wichtige Voraussetzung. Davon ausgehend können nun Gestaltungsvarianten in Form von Zinsbindungsfristen, zinsvariablen Darlehen, Festzinsdarlehen und Zinssicherungselementen entwickelt werden.

Ergebnisse / Nutzen:

- Qualifizierte Analyse für alle Darlehen im Gesamtportfolio ist durchführbar
- Darlehensportfolio kann das Raiting nach Basel II positiv beeinflussen
- Anforderungen nach KonTraG werden erfüllt
- zeitliche Nivellierung der einzelnen Prolongationstermine ist möglich
- Steuerung des Darlehensvolumina, d.h. dass überproportionale Anteile in einer Hochzinsphase zur Prolongation fällig sind (hier: Erkennbar werden)
- Chancen und Risiken sind in % und in EURO messbar
- Alternativen zur Kosten- und Risikoreduzierung werden aufgezeigt
- Kapitaldienstplanung mit den IT- Werkzeug ist für über 10 Jahre möglich (d.h. Simulation von geplanten Krediten und Zinsderivaten)
- Ursache und Wirkung (auch von Zinsderivaten) ist rechnerisch und grafisch erkennbar

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die hergeleiteten Ergebnisse eine Entscheidungsgrundlage und ein Überwachungsinstrument für eine Kostenoptimierung bieten.

Das folgende Chart führt dieses Instrumentarium zu einem Prozessmanagement, d.h. zu einem „ Darlehensprozessmanagement „ in einem Kreislauf wie folgt zusammen:

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

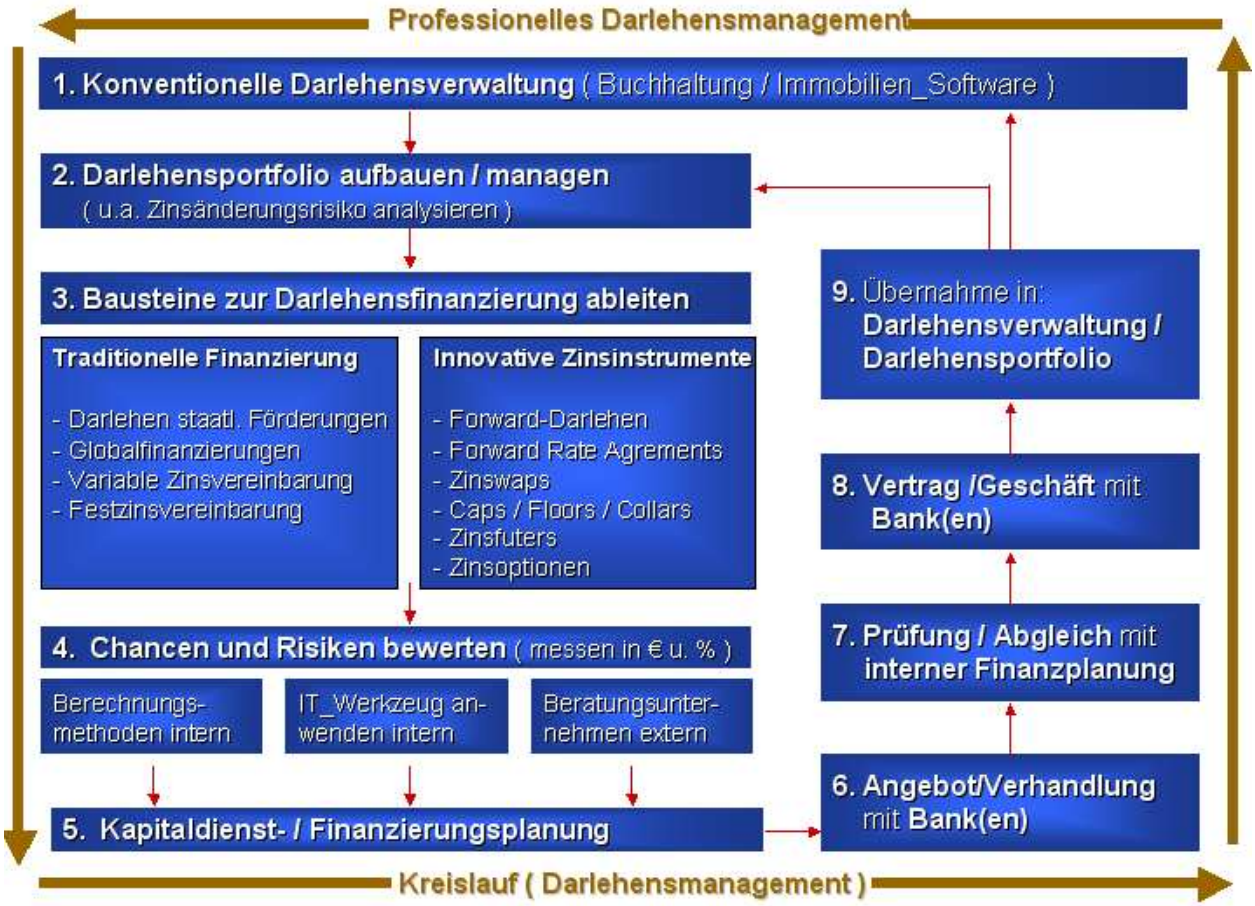


Abb.24 Professionelles Darlehensmanagement

Die vorbezeichneten Abbildung (Handlungsempfehlung) soll den Wohnungsunternehmen Werkzeuge für ein professionell aufzubauendes Prozessmanagement für alle Darlehen im einzelnen und in der Gesamtbetrachtung liefern.
Aus Sicht des Autors dieser Projektsarbeit kann die abgeleitete Handlungsempfehlung auch im Consulting professionelle Anwendung finden.

Verweis auf nicht beantwortete Fragen:
Generell kann festgestellt werden, dass in vorliegender Projektarbeit auf Grund der umfassenden Themenstellung Detailaspekte (z.B. eine komplette Finanzierungsdarstellung mit eingebauten Zinssicherungselementen ...) den Rahmen gesprengt hätte.

Ausblick auf Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen.
Gegebenenfalls in Fortführung der Themenstellung zu Master-These könnten tiefer gehende Detailbetrachtungen sowie des gesamte Darlehensprozessmanagement (inkl. weiterführender Berechnungen) behandelt werden.

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

10. Verzeichnisse

10.1 Quellenverzeichnis

1. GdW Arbeitshilfe 42: Insolvenzvorsorge und Krisenmanagement in den
2. Wohnungsunternehmen, GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V., März 2003
3. Prof. Dr. H. Rehkugler, Schrift „Finanzwirtschaft und Banken“ , 2002

10.2. Literaturverzeichnis

- Prof. Dr. Helmut W. Jenkis: Kompendium der Wohnungswirtschaft, R. Oldenburgverlag München Wien, 1998
- Dr. Egon Murfeld: Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, Hammonia Verlag GmbH Hamburg, 1997
- Prof. Klaus Olfert und Dipl-Kfm. Horst-Joachim Rahn: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre,
- 4. Auflage, 2001
- Sieker, Fehn, Allgemeine Wirtschaftslehre, Verlag Renteln, 2003-12-07
- Prof. Dr. Kurt M. Maier, Risikomanagement im Immobilienwesen, Fritz Knapp Verlag 1999
- Prof. Schulte, Immobilienökonomie, Band I Betriebswirtschaftliche Grundlagen, R. Oldenbourg Verlag, 2000
- Dr. Manfred Ertel, Finanzmanagement in der Unternehmenspraxis, C. H. Beck Wirtschaftsverlag, 2000
- Prof. Schulte, Handbuch Immobilien-Banking, Rudolf Müller Verlag, 2002
- Schiller / Tytko, Risikomanagement im Kreditgeschäft, Schäffer-Poeschel Verlag, 2001
- Kerry-U. Brauer, Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Gabler Verlag 1999
- Dr. Egon Murfeld, Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, Hammonia Verlag, 2002

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

10.3. **Begriffsverzeichnis**

AbF	Abzinsfaktor
aggregieren	anhäufen
defizitärere Bewirtschaftungsprognose	Fehlbeträge / Verluste für die Immobilienbestandsbewirtschaftung auf Basis zukünftiger Annahmen
Exploration	Erforschung, Untersuchung
FIBOR (zur Information)	Die "Frankfurt Interbank Offered Rate" = Fibor ist ein kurzfristiger Geldmarkt-Zins, der seit August 1985 geschäftstäglich aus den Ausgaben von zwölf großen deutschen Banken ermittelt wird. Es gibt je einen Satz für Drei- und Sechsmonatsgelder. Fibor wird als Bezugsgröße für variabel verzinste Euro-Anleihen (Floating Rate Notes) verwendet. Der schon seit längerem bestehende Libor des Eurokapitalmarktes (Euro-Märkte) diente als Vorbild für Fibor.
LIBOR (zur Information)	(London Interbank Offered Rate); Zinssatz, zu welchem Banken bereit sind, anderen Banken Geld zu verleihen. Bei den Beteiligten handelt es sich grundsätzlich um Londoner Banken mit erstklassigem Standing (prime banks). Der Zinssatz bildet sich grundsätzlich frei am Markt, d.h. ohne Zentralbankeinfluß. LIBOR ist i.d.R. der Basiszinssatz für alle internationalen Kreditgeschäfte (z.B. Eurodollarkredite am Londoner Markt), wobei auf den LIBOR jeweils ein Aufschlag (spread) in Abhängigkeit von der Bonität des Kreditnehmers erfolgt. LIBOR-Sätze existieren für alle wesentlichen Währungen und für typische Laufzeiten (1, 3, 6, 12 Monate). Der Kreditvereinbarung entsprechend erfolgt die Zinsanpassung periodisch, d.h. alle drei, sechs Monate etc. mit Neufestsetzung des Zinssatzes auf Basis des jeweils aktuellen LIBOR (also LIBOR plus spread). Die Fixierung des LIBOR selbst ist im Kreditvertrag festgelegt. Sie erfolgt durch die Bildung des arithmetischen Mittels der jeweiligen LIBOR-Sätze bestimmter Banken.
Outsourcing	Auslagerung von Dienstleistungen mit dem Ziel, sich im eigenen Unternehmen auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren
VKB	Verwaltungskostenbeitrag

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

10.4. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Ist-Situation in der Kreditwirtschaft von Wohnungsunternehmen	S. 8
Abb. 2	Kapitaldienst inkl. Zinsen und Gebühren am Beispielunternehmen	S. 11
Abb. 3	Kapitaldienst inkl. Zinsen und Gebühren mit Zinsprognose	S. 12
Abb. 4	Projektplanungsphasen	S. 13
Abb. 5	Betriebswirtschaftslehre, Hammonia Verlag GmbH	S. 14
Abb. 6	Bilanzielle Betrachtung	S. 15
Abb. 7	Darlehensportfolio	S. 17
Abb. 8	Restschuldvolumina	S. 18
Abb. 9	Risiko im Darlehensportfolio	S. 20
Abb.10	Hypothekenkonditionen	S. 24
Abb.11	Zinsänderungs-Risiko-Matrix	S. 25
Abb.12	Prof. Dr. Kurt M. Maier, EIPOS an der TU Dresden e.V., 2003	S. 26
Abb.13	Forward Rate Agreements	S. 34
Abb.14	Zinswap	S. 37
Abb.15	Zinswap - Berechnungsübersicht	S. 37
Abb.16	Swapmarkt, Deutsche Bundesbank, 2000	S. 38
Abb.17	Cap – Darstellung	S. 40
Abb.18	Floor – Darstellung	S. 41
Abb.19	Collar – Darstellung	S. 43
Abb.20	Matrix – innovative Zinsinstrumente	S. 45
Abb.21	Zinsentwicklungsszenarien	S. 47
Abb.22	Zinsaufwand (Kostenrisiko)	S. 47
Abb.23	Optimierungsansätze	S. 48
Abb.24	Professionelles Darlehensmanagement	S. 50

10.4. Tabellenverzeichnis

Tab.1	Kapitaldienstvorausschau im Darlehensportfolio	S. 21
Tab.2	Checkliste Risikobetrachtungen	S. 25
Tab.3	Umfinanzierung ohne Forward- Darlehen	S. 30
Tab.4	Umfinanzierung mit Forward-Darlehen	S. 31
Tab. 5	IT– Werkzeuge für Darlehensportfolio und Derivate	S. 46

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

10.6. Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AG	Aktiengesellschaft
abzgl.	Abzüglich
AV	Anlagevermögen
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
eG	Eingetragene Genossenschaft
GdW	Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
ME	Mieteinheiten
o. g.	oben genannten
p. a.	per anno
rd.	Rund
SAB	SächsischeAufbauBank GmbH
San.	Sanierung
Vgl.	Vergleich
WB	Wirtschaftlichkeitsberechnung
WE	Wirtschafteinheit (Gebäudehierarchie)
Wfl.	Wohnfläche

© Doktorand, Dipl.-Ing. (FH) Ingo M. Pusch, M.Sc. (Uni), E-Mail Kontakt: ingo.pusch@t-online.de

VÍZIA, POSLANIE, STRATÉGIA A VODCOVSTVO
VISION, MISSION, STRATEGY AND LEADERSHIP

Hana Roháľová-Ilkivová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

- Strategické nehmotné aktíva, konkurenčná výhoda, ľudský kapitál, riadenie znalostí, inovácie, globalizácia, podnikové spôsobilosti, strategický manažment

KEY WORDS

- strategic intangible assets, competitive advantage, human capital, managing knowledge , innovations, corporate capabilities, strategic management

JEL Klasifikácia – M19

ABSTRAKT

In first article "Strategic intangible assets in Slovak corporations" I have explained, why there is such a big need for companies to create sustainable competitive advantage. There are more possibilities, how to achieve such an advantage. From my perspective, strategic intangible assets are the best way for any company how to be successful at strategic and market field these days. Among strategic intangible assets belong: human capital, intangible resources and organizational capabilities. In previous research we have discovered, that at Slovak market in general, companies realize, that intangible strategic assets are absolutely important, but on the other hand in the same time they take it only as an idea or theory, which differs from reality. In this second part of research we will be discovering more deeply why it is, what are the reasons and what can companies do to start using intangible strategic assets for their benefit.

ÚVOD

Ľudský kapitál a podnikové spôsobilosti zaraďujú mnohí zahraniční ale aj domáci poprední autori medzi primárny zdroj podniku, zdroj konkurenčnej výhody a tak potrebnej konkurenčnej odlišnosti. Ľudia sú jedinečné bytosti schopné využívať svoje znalosti, vedomosti, skúsenosti a iné špecifické prednosti na to, aby mohli pre firmu znamenať silu a úspech. Ruka v ruke s ich ochotou, snahou a kreativitou sú pre firmu dnes jeden z najkvalitnejších zdrojov tvoriacich zvýhodnené postavenie podniku na trhu voči konkurentom. Pozitívny efekt daných činností sa však nie len obtiažne meria a kvantifikuje, ale aj účtuje v účtovníckych výkazoch. Nehovoriac o fakte, že investície do ľudských zdrojov ako aj do všetkých nehmotných strategických aktív, majú dlhodobý charakter, ich pozitívny efekt sa dostaví zväčša až o dlhší čas. Možno aj práve kvôli týmto dôvodom je cielené riadenie ľudského kapitálu a podnikových spôsobilostí ako primárnych zdrojov konkurenčnej výhody zatiaľ skôr neisté a nie časté.

NEHMOTNÉ STRATEGICKÉ AKTÍVA V SKRATKE

Základ skúmania oblasti nových zdrojov konkurenčnej výhody položil autor Grant už v roku 1991, ktorý identifikoval štyri základné charakteristiky zdrojov a spôsobilostí, ktoré

[1] Ing. Hana Roháľová-Ilkivová, interný doktorand na katedre Manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

vytvárajú stálu konkurenčnú výhodu: (1) trvácnosť, (2) transparentnosť, (3) prenosnosť, (4) opakovateľnosť.[2] Podnikové najdôležitejšie zdroje a spôsobilosti sú tie, ktoré sú trvácne, ťažko rozpoznateľné a identifikovateľné, nie ľahko kopírovateľné a sú jasne „vlastnené“, resp. spojené s podnikom. O tieto zdroje, ktoré sú v tomto prípade nehmotné, a spôsobilosti sa musí manažment starať a udržiavať ich na kvalitnej úrovni. Len tak budú vytvárať firmy trvácne hodnoty a výhody v konkurenčnom boji na trhu.

Zdroje podniku môžeme rozdeliť na hmotné, nehmotné a ľudské zdroje konkurenčnej výhody. V minulosti to boli hmotné zdroje ako pôda, nerasty, technológie, budovy, fabriky či kapitál ako taký, ktorý určoval konkurenčnú nedostihnuteľnosť podniku. Dnes idú do popredia nehmotné a najmä ľudské zdroje. Čím ťažšie sa tieto zdroje dajú odkopírovať konkurentmi, tým silnejšiu konkurenčnú výhodu vytvárajú pre podnik. [3]

Intelektuálny kapitál sa podľa výskumu švédskej poistnej a finančnej spoločnosti Skandia skladá z:

1. Ľudský kapitál – kombinácia znalostí, zručností, inovačného potenciálu a vďaka podnikovým spôsobilostiam podniku tvoria s ľuďmi silné puto. Ľudský kapitál nemôže byť vlastnený podnikom (fyzicky vlastnený).
2. Štrukturálny kapitál – hardware, software, databázy, organizačná štruktúra, patenty, obchodné značky a iné podnikové procesy, ktoré podporujú zamestnaneckú produktivitu – zjednodušene povedané všetko, čo ostane v kancelárii, keď zamestnanci odídu domov. Štrukturálny kapitál môže byť vlastnený podnikom a teda môže byť predmetom obchodovania.

Spôsobilosti sú podnikové schopnosti koordinovať podnikové zdroje tak, aby sa z nich stali silné strategické zdroje konkurenčnej výhody. „Dávajú statické zdroje do chodu“. Je veľmi dôležité chápať pojem zdroj a spôsobilosť. Podnik môže mať dobré zdroje konkurenčnej výhody, ale pokiaľ nebude vedieť ako ich efektívnej použiť, nikdy nebude schopný vytvoriť silnú a stálu konkurenčnú výhodu.[4] Na druhej strane sa ale zdroje a spôsobilosti veľmi ťažko odlišujú, resp. presne identifikujú, pretože sú do veľkej miery prepojené medzi sebou.

Prelomovým dielom oblasti podnikových spôsobilostí je dielo Dava Ulricha s názvom „Organizational Capability – competing from the inside out“(1990)[5]. Po prvýkrát vytvoril jasnú ideu, že podniky by mali konkurovať systémom „z vnútra von“, pretože tak sa vytvorí dlhodobo udržateľná konkurenčná výhoda v nestabilnom a rýchlo sa meniacom prostredí. Do budúcnosti rozhodne netreba predpokladať, že by sa toto tempo neustálych zmien, technologických noviniek a inovácií spomaľovalo, preto je táto téma výsostne aktuálna najmä smerom k budúcnosti. Silné jadro vo vnútri firmy odolá dlhodobým nástrahám okolitého sveta. Od selekcie, tréningov, odmien a rozvoju až ku organizačnému dizajnu a podnikové predstavy, podnikové schopnosti ponúkajú vedúcim pracovníkom všetky potrebné nástroje a techniky, ktoré sú potrebné na vyťaženie maximálneho konkurenčného potenciálu, ktorý má každý jeden člen podniku v sebe.

Podnikové spôsobilosti sa skladajú zo štyroch základných častí:[6]

1. **Spoločné myslenie (Shared mindset)**

---

[2] SALAMAN, G. - ASCH, D.2003. *Strategy and capability*. Cornwall : Blackwell Publishing, 2003.201 s. ISBN: 0-631-22846-2. s 83-85

[3] JONES, G. - R., HILL, CH., W., L.2009. *Strategic management Essentials*. 2. vyd. USA : South-western, Cengage Learning, 2009. 400 s. ISBN: 0-324-78849-5. s. 101

[4] JONES, G. - R., HILL, CH., W., L.2009. *Strategic management Essentials*. 2. vyd. USA : South-western, Cengage Learning, 2009. 400 s. ISBN: 0-324-78849-5. s. 101

[5] ULRICH, D. - LAKE, D.1990. *Organizational Capability*. USA : John Wiley & Sons, 1990. 339 s. ISBN: 0-471-61807-1

[6] ULRICH, D. - LAKE, D.1990. *Organizational Capability*. USA : John Wiley & Sons, 1990. 339 s. ISBN: 0-471-61807-1. s. 53-54

2. **Praktiky riadenia ľudských zdrojov**
3. **Schopnosť zmeny**
4. **Vodcovstvo**

Tradičné spôsoby získavania konkurenčnej výhody – výroba lepších produktov alebo služieb, ich rôznorodé oceňovanie alebo technologické inovácie –musia byť dnes doplnené excelentnými podnikovými spôsobilosťami a schopnosťou firmy manažovať ľudí a celkový intelektuálny kapitál v prospech zisku konkurenčnej výhody. Takáto výhoda sa ale nedá získať z dňa na deň. Je to investícia do budúcnosti, kde sa na začiatku sa menia hodnoty, princípy a postoje všetkých členov podniku.[7]

II. ČASŤ VÝSKUMU NEHMOTNÝCH STRATEGICKÝCH AKTÍV V SLOVENSKÝCH FIRMÁCH

Do výskumu o nehmotných strategických aktív sa zapojilo 50 firiem z rôznych odvetví na Slovensku. Od začiatku bolo za cieľ vytvoriť všeobecný výsledok, ktorý by nezodpovedal len jednému odvetviu, len jednému typu firiem, ale celkovej situácie na Slovensku. Keďže pokladám problematiku nehmotných strategických aktív za tak potrebnú v každom odvetví a v každom druhu podnikania, boli firmy oslovované na základe kľúča rôznorodosti – viaceré odvetvia a rôzne veľké firmy. Daný prieskum sa skladá z dvoch častí, prvá časť mala uzatvorené otázky a zdroje konkurenčnej výhody sa hodnotili podľa viac kriteriálnej bodovacej metódy VRIO. Druhú časť výskumu Nehmotných strategických aktív je pokračovaním rovnomenného prieskumu, ktorého výsledky boli už skôr publikované[8]. V tomto článku sa budeme zaoberať prvým okruhom otázok týkajúce sa nehmotných strategických aktív a to víziou, poslaním, stratégiou a vodcovstvom na danej vzorke podnikov.

V rámci celkovej druhej časti prieskumu respondenti odpovedali na otvorené otázky rozdelené do 4 častí:

Okruh skúmaných oblastí č.1:

a) Opšte víziu a poslanie podniku. Ak má firma formálne spracovanú stratégiu, popíšte ju, ak nie, odôvodnite tento fakt a tiež navrhnite ako by mala stratégia v danom prípade vyzerať.

b) Vodcovstvo – opíšte vodcov spoločnosti, prípadne významné osobnosti v podniku. Kto má prirodzenú autoritu u členov podniku? Kto tvorí víziu a kto vedie ľudí k stotožneniu sa so stratégiou a cieľmi podniku?

Okruh skúmaných oblastí č.2:

a) Opíšte vzťahy medzi podnikovými útvarmi ako aj v ich vnútri. Bližšie opíšte množstvo, druh, kvalitu a účinnosť vzťahov v útvaroch a medzi nimi a charakterizujte ich význam pri dosahovaní zadaných úloh. Ak vo firme fungujú pracovné skupiny alebo tímy, identifikujte pracovné vzťahy v tímoch a medzi nimi. Zamerajte sa nato, akú úlohu hrajú vzťahy a dobrá komunikácia v procese dosahovania konkurenčnej výhody pre podnik.

b) Charakterizuje neformálne vzťahy a komunikáciu v podniku medzi jednotlivými členmi na horizontálnej aj na vertikálnej úrovni. Rozoberte túto problematiku z hľadiska vytvárania a riadenia spôsobilostí vo firme ako konkurenčnú výhodu.

---

[7] ULRICH, D. - LAKE, D.1990. *Organizational Capability*. USA : John Wiley & Sons, 1990. 339 s. ISBN: 0-471-61807-1. s. 2

[8] ROHÁĽOVÁ-ILKIVOVÁ H., 2011. Nehmotné strategické aktívna v Slovenských podnikoch. In Ekonomika, financie a manažment podniku-rok 2011. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2011. ISBN: 978-80-225-3253-2. s. 56.

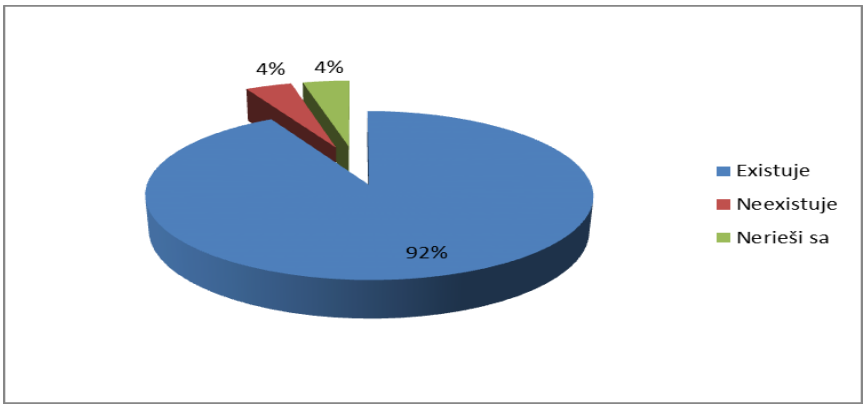
Okruh skúmaných oblastí č.3:
a) Opíšte podnikovú kultúru v danej firme a jednotlivé jej zložky (ktoré vidieť z externého prostredia a tie, ktoré nevidno). Vnútorné zložky sú: hodnoty, normy, postoje, presvedčenia, očakávania a spôsob správania sa členov organizácie. Zamerajte sa tiež na stupeň vedomosti o ich podnikovej kultúre medzi všetkými členmi a na stupeň riadenia kultúry zo strany manažérov. Tvorí daná kultúra konkurenčnú výhodu pre podnik?
b) Opíšte sociálnu atmosféru vo firme, morálku a etiku.
c) Bližšie opíšte problematiku spokojnosti zamestnancov a manažérov v podniku. Sú zdrojom konkurenčnej výhody podniku?

Okruh skúmaných oblastí č..4:
a) Znalostný manažment – podrobne opíšte význam tacitných[9] znalostí ako zdroj konkurenčnej výhody pre váš podnik.
b) Talent manažment – vyhľadáva firma talenty? Ako veľký význam majú pre úspech podniku? Stará sa firma o talenty počas celého pracovného pomeru? Majú zamestnanci požadované schopnosti, kompetencie, hodnoty a správanie sa?
c) Inovácie a kreativita. Podporuje sa v podniku kreatívne myslenie? Akým spôsobom? Vytvára sa prostredie vhodné na inovácie a neustále zlepšovanie? Podrobne popíšte v nadväznosti na tvorenie a udržiavanie konkurenčnej výhody v podniku.

Z prvého okruhu odpovedí sme vytvorili hlbší a viac ilustratívny výsledok, ktorý je nižšie rozobratý podrobne.

VÍZIA A VODCOVSTVO

Skúmaná oblasť č. 1 sa zaoberala problematikou vízie, jej prepojenia s podnikovou stratégiou a vodcovstvom. Respondenti na túto otázku odpovedali rôzne. V nasledovnej časti sú zosumarizované odpovede vo forme percentuálnych výsledkov:

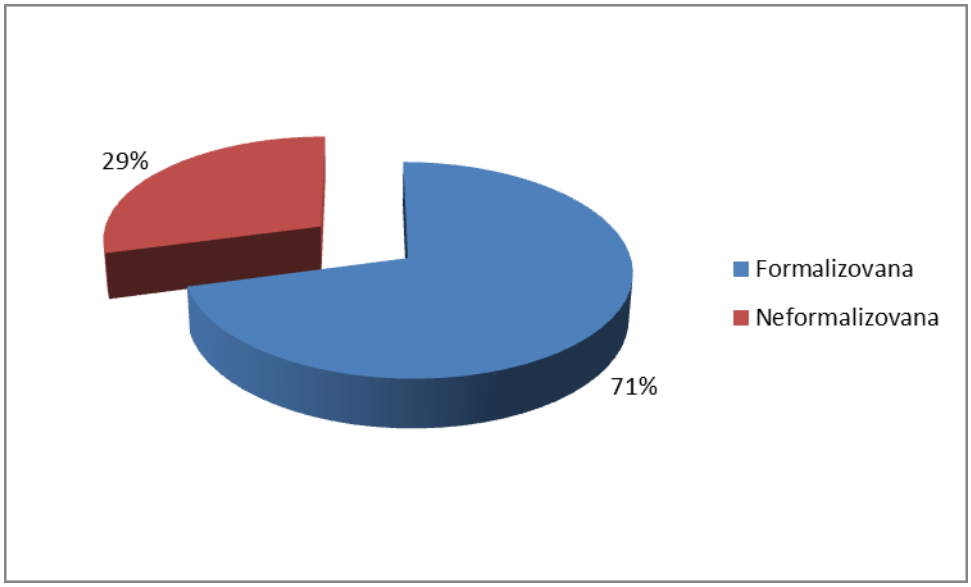


Obr.č.1. Existencia/neexistencia vízie v podnikoch

Prvý vzťah hovorí o tom, či vízia existuje alebo neexistuje v podniku. Hovorí o tom, či je zadefinovaná, či sa ňou kompetentní manažéri zaoberajú. Až v 92% opýtaných firmách je

[9] **Tacitné znalost** - vytvára sa spojením (interakciou) explicitných znalostí so skúsenosťami, schopnosťami, intuíciou, osobnými predstavami. Tacitné znalosti sú silno prepojené s konkrétnymi činnosťami, postupmi, s rutinou, ideami, nápadmi, hodnotami a emóciami. Je ich veľmi ťažké zdieľať, vyjadriť ich a vysvetliť iným. Pri takomto pokuse sa môže dokonca zničiť. Môže byť viazaná na jedinca, tými alebo na celú organizáciu. Majú osobný charakter a aj daný človek, ktorý vlastní tacitnú znalosť nemusí vôbec o nej vedieť. Využíva ju úplne automaticky.

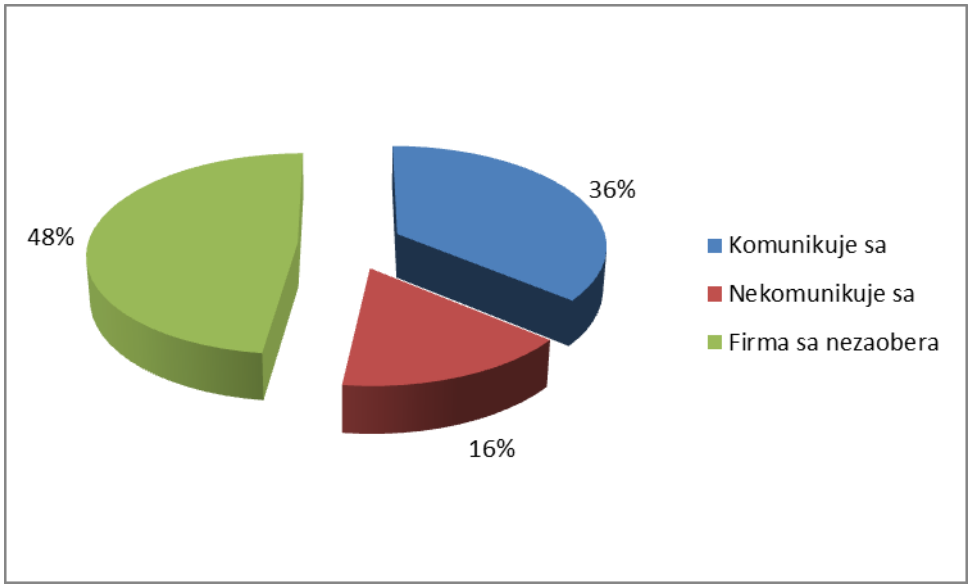
problematika vízie známa a vízia je zadefinovaná, buď formálne alebo neofmrálne. Ďalší graf hovorí tom, koľko percent firiem má víziu formálne zadefinovanú, čiže spísanú buď v rámci interných dokumentov, v rámci stratégii a podobne.



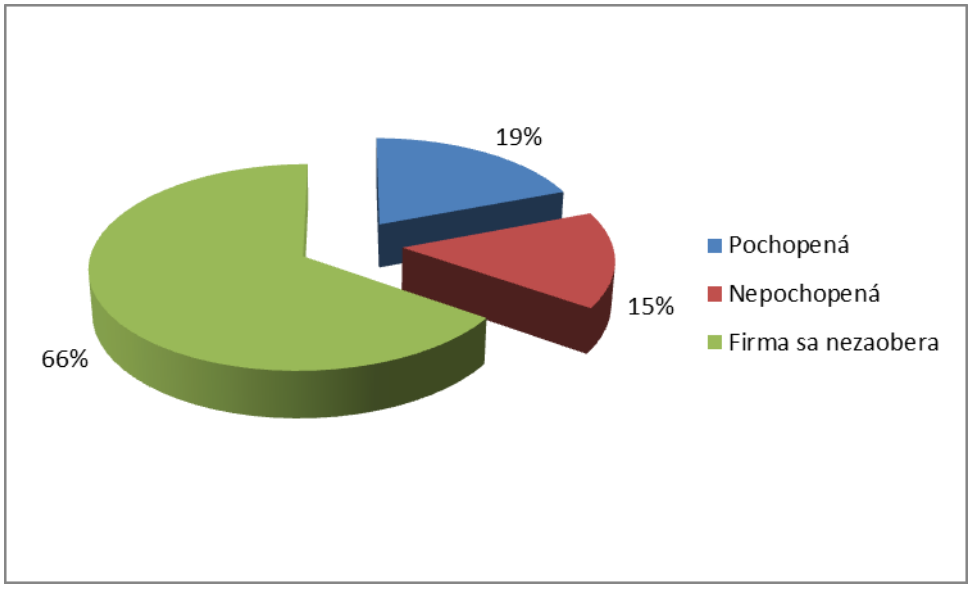
Obr.č.2. Pomer formalizovanej a neformalizovanej vízie v podnikoch

Až 71 % opýtaných firiem má vytvorenú formálnu víziu, existuje vo forme dokumentu, je vyvesená na nástenke, na firemnom intranete, podnik ju komunikuje aj do externého prosterdia prostredníctvom internetovej stránky a pod.

Ďalší graf hovorí o tom, či je vízia, v prípade, že existuje, odkomunikovaná a vysvetlovaná v rámci podniku. Zistilo sa, že až 48 % opýtaných firiem sa danou problematikou vôbec nezaoberá. Aj keď vízia existuje, narpíklad aj formálne, vízia nie je posúvaná medzi ľudí a nie je dosledované jej pochopenie medzi členmi podniku, čo je veľmi na škodu. Hovorá o tom obrázok č. 4.

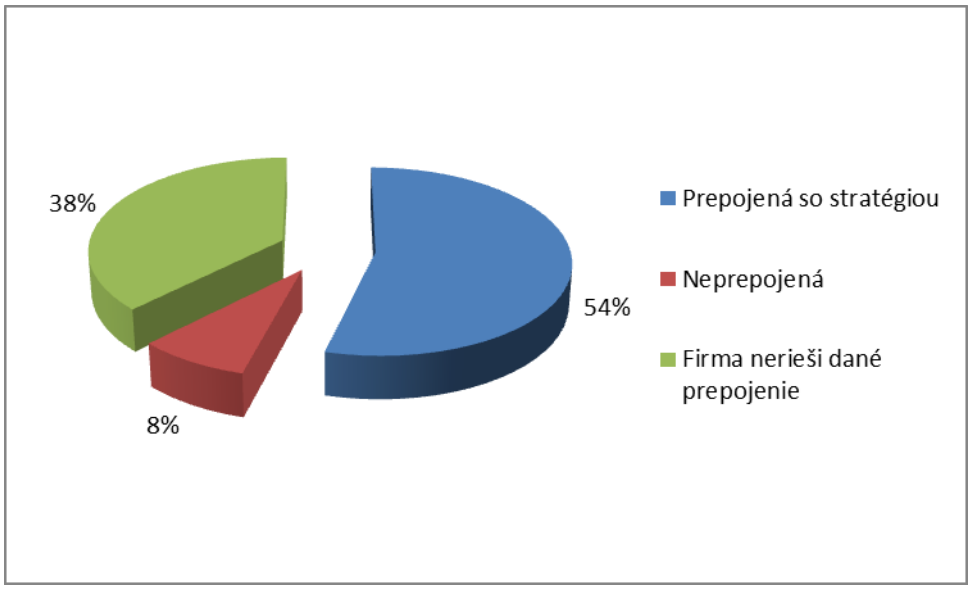


Obr.č. 3. Situácia na poli komunikácie a vysvetlovania vízie v podniku



Obr.č. 4. Chápanie a nechápanie podnikovej vízie členmi podniku

Ako sm už skôr naznačili, až 66% firiem sa nesnaží o získanie feedbacku o pochopení a nepochopení vízie svojimi členmi. Ako aj vidieť z ďalšieho obrázku, toto previazanie je slabšie aj medzi prepojením stratégie na víziu



Obr.č. 5. Prepojenie stratégie s víziou podniku

Z obrázku č.5 je vidieť, že len slabá polovička opýtaných firiem sa zaoberá zo strategického hľadiska nesmierne dôležitým prieviazaním vízie s podnikovou stratégiou. Pri 8% dokonca toto prepojenie vôbec neexistuje.

V konečnom dôsledku môžeme povedať na základe odpovedí, že vízia bola prepojená s veľkosťou podnikania, ak ide o formálne vyjadrenie vízie. Neformálne vízie boli skôr používané menších firmách, najme čo sa zamestnancov týka. Mohlo by sa zdať, že tento trend je v poriadku, ale vízia a najmä jej previazanie so stratégiou podniku môžu vytvárať konkurenčnú výhodu vo forme hnacieho motoru aj v menších či úplne malých podnikoch o málo zamestnancov. V rámci odpovedí sa občas objavovali aj podniky, ktoré svojou veľkosťou sú priam predurčené tvoriť stratégiu a podnikové ciele. Na prekvapenie tomu ale

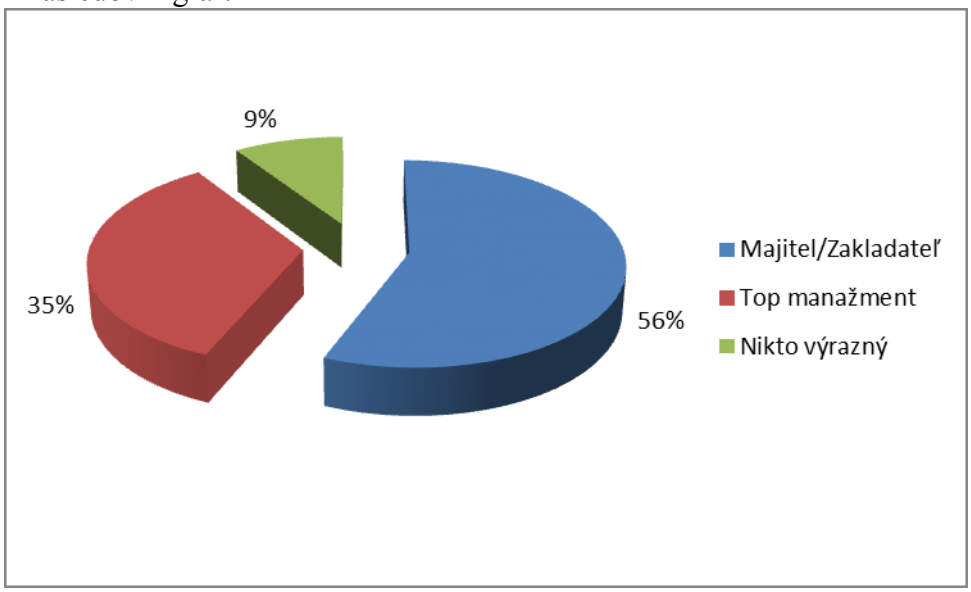
nebolo vždy tak. Na slovenskom trhu sa nájdu aj väčšie firmy, ktoré nemajú formálne zadefinovanú stratégiu či ciele.

Poslanie bolo vo všetkých opýtaných firmách zadefinované, formálne stanovené bolo v 72% a celkovo sa poslanie vysvetľuje vo firme len na 28% a až v 48% je poslanie neriešené. Preto z toho vyplýva aj štatistika výsledkov správneho pochopenia poslania, ktoré je len na 20% úspešnosti. No na druhej strane, až v 52% prípadoch je poslanie pevne prepojené so stratégiou, čo je žiadaná vlastnosť.

Tak ako poslanie aj podniková stratégia je zadefinovaná vo všetkých opýtaných firmách s formálnym prevedeným v 64% opýtaných firiem. V ostatných ukazovateľoch komunikácie stratégie a úspešnosti tejto aktivity je oblasť podnikových stratégií skoro totožná ako poslanie. Stratégii a jej významu sa venujú manažéri len v 28% opýtaných firiem a úspešne sa podarilo vysvetliť stratégiou všetkým členom podniku len v 24% firiem. Až v 68% sa firmy nezaujímajú o pochopenie podnikových stratégií v rámci celého podniku.

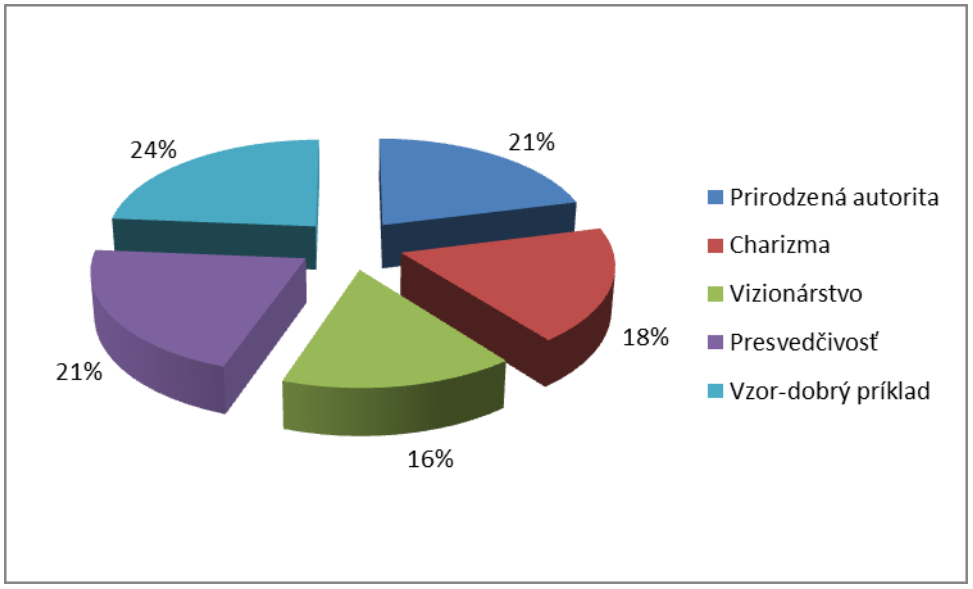
Ciele podniku úzko súvisia so stratégiou, no napriek tomu sa vyskytlo 12% firiem ktoré nemajú ciele zadefinované, aj keď na otázku existencie stratégie odpovedali kladne. Všetky ostatné ukazovatele o cieľoch boli úplne totožné s výsledkami podnikovej stratégie.

Tvorcovia vízie sú vo väčšine prípadov zakladatelia, aktuálni majitelia a vo veľkých firmách je to prezident alebo generálny riaditeľ, ktorý sa otázkou tvorby vízie zaoberá. O tejto situácii hovorí nasledovní graf:



Obr. č.6: Percentuálny výskyt skutočných vodcov

Až v 56% prípadoch vnímajú vodcu na pozícii zakladateľa, resp. aktuálneho majiteľa. Je to hlavne kvôli tvorbe vízie. Ďalej nasleduje hierarchicky top manažment, v menších podnikoch sú tu výkonný manažéri, ktorí sa pokladajú sa vodcov, keď spĺňajú aspoň určité vlastnosti skutočných veľkých lídrov. V 9 % firiem sa vôbec takýto lídri nenachádzajú. Medzi vlastnosti, ktoré sa najviac objavovali v charakteristikách vodcov v opýtaných firmách patria:



Obr.č.7: Najviac sa vyskytujúce vlastnosti medzi slovenskými lídrami

Na základe celkových odpovedí a môžeme konštatovať, že väčšina podnikov si uvedomuje dôležitosť vízie, smerovania podniku a pokladajú za samozrejmosť jej prepojenie s podnikovou stratégiou. Na druhej strane, nie všetky podniky majú víziu či poslanie aj formálne spracovanú a najme je nedostatok aktivít, ktoré by rozširovali význam vízie, poslania či stratégie medzi zamestnancov a v málo prípadoch sa vôbec sleduje pochopenie týchto náležitostí. V tomto vidíme nevyužitý zdroj konkurenčnej výhody, pretože správne a trpezlivé riešenie problematiky môže dopomôcť k vytvoreniu konkurenčnej výhody prostredníctvom vytvorenia puta medzi zamestnancom a podniku. Utužuje sa tým povedomie zamestnancov o podniku a tiež ich lojalita.

Mnohým firmách chýba charizmatický líder, ktorý by vedel motivovať a nabádať k lepším výkonom vlastným príkladom a pod. Napr. v jednej firme strednej veľkosti sa nachádza takýto líder na veľmi vysokom poste a zamestnanci ho vidia veľmi sporadicky, aj keď práve jeho pokladajú za ideál vodcu, ktorý má víziou a riadi podľa toho svoje konanie a rozhodovanie.

V menších podnikoch sa stretávame s víziou, ktorá nie je formalizovaná. V týchto prípadoch vízia a jej prepojenie so stratégiou sa deje v hlavách majiteľov, vodcov alebo top manažmentu. Vo väčších firmách je vízia formalizovaná, no nastáva tu problém so správnym odkomunikovaním vízie práve vo vnútri firmy. Manažment pokladá sa skôr dôležité, aby vízia bola úderná, dobre znejúca pre externých partnerov ako pre vlastných členov podniku.

Častým javom pre stredné a väčšie podniky je prezentovanie okrem vízie, poslania aj hodnoty - ľudské, podnikateľské a iné a tiež silný dôraz na spoločenskú zodpovednosť. Od veľkých podnikov sa očakáva formálne prezentovanie spoločenskej zodpovednosti a rôznych hodnôt, ale tiež sa očakávajú činy a aktívny prístup v tejto problematike.

Problém je aj v tom, že podnikom sa nedarí vytvoriť prepojenie a pochopenie medzi manažmentom a firmou na jednej strane a zamestnancami na druhej. Zamestnancom chýba záujem a pozornosť manažmentu. Počas odpovedí sme sa stretali s názorom, že pokiaľ je pracovný výkon na požadovanej úrovni, prislúchajúci manažéri nerobia žiadne aktivity na zistenie prípadnej nespokojnosti. Až v prípade samostatnej aktivity zamestnanca sa vedenie začína zaujímať viac, resp. chýba tu vodca v pravom zmysle slova. Vedenie sa zaoberá jedincom až v prípade, že je znížená pracovná výkonnosť prípadne nadštandardne zvýšená výkonnosť. Práve túto rolu by mal zastúpiť líder, prirodzený vodca, ktorý svojim správaním, pôsobením a celkovým vyžarovaním a rečníckym talentom by ukázal cestu, bol by príkladom. V niektorých vlastnostiach manažéri pripomína vodcu, sú tu výborní a vzdelaní manažéri, ale

nie vodcovia. Vykonávajú efektívne manažérske funkcie ako je motivácia zamestnancov, komunikáciu so zamestnancami, udržovanie toku aktuálnych informácii a pod. Ale ešte stále málo sa vyskytuje vodcov s prirodzenou autoritou, charizmou, ktorý by bol vzorom a inšpiráciou pre ostatných a nabádal by ich k väčšej zanietenosti pre prácu a pre firmu.

Keď porovnáme podrobné výsledky v oblasti vízie, poslania, stratégie a cieľov, vidíme aj súvislosť s výsledkami toho istého zdroju konkurenčnej výhody pomocou použitia metódy VRIO.

Podrobné výsledky každého kritéria pre jednotlivé nehmotné zdroje[10]:

Zdroj/*Kritérium*	Užitočnosť	Vzácnosť	Imitovateľnosť	Miera využitia	Význam
Skúsenosti	4,26	4	3,88	4,2	5,1
Povesť	4,1	3,7	3,88	4	5
Značka	4	3,8	3,57	3,9	4,7
Vízia a ciele	**3,9**	**2,98**	**2,9**	**3,45**	**4,2**
Softwear	3,5	2,9	2,775	3	3,8
Patenty	1,8	1,8	1,77	1,86	2,2

Tab.č.1: Výsledky nehmotných zdrojov konkurenčnej výhody pomocou VRIO metódy

ZÁVER

Ako je vidieť z porovnania zdroju konkurenčnej výhody vízia a ciele podniku, správne zadefinované ciele, vízia, poslanie a stratégia nie je úplne bežnou praxou. Existencia týchto zdrojov je, ale potenciál nie je využitý ani na 50%. Opýtané firmy nepokladajú víziu a ciele za zdroj konkurenčnej výhody, ako je vidieť z tabuľky č.1, kritérium užitočnosti je na 3,9 bodu, čo je úroveň skoro stredoeurópskej špičky, no vzácnosť padá pod národnú špičku tak isto ako nákladnosť imitovania tohto zdroju konkurenciou a miera využitia je medzi národnou a európskou špičkou. Dobrý výsledok dosiahol tento zdroj v rámci kritéria významnosti, ktorý hovorí o tom, aký význam má daný zdroj pre podnik z pohľadu vytvárania konkurenčnej výhody, kedy dosiahla vízia a ciele významnosť na stredoeurópskej úrovni. Z výskumu je teda vidieť, že o danom zdroji firmy vedia, snažia sa ho používať ale zatiaľ sa nemôže zaraďovať medzi primárne zdroje trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. JONES, G., R. - HILL, CH., W., L.2009. *Strategic management Essentials*. 2. vyd. USA : South-western, Cengage Learning, 2009. 400 s. ISBN: 0-324-78849-5.
2. MINTZBERG, H. a kol.2003. *The strategy process*. 2. vyd. Harlow : Pearson Education, 2003. 489 s. ISBN: 0-273-65120-X.
3. ROHÁĽOVÁ-ILKIVOVÁ H., 2011. Nehmotné strategické aktívna v Slovenských podnikoch. In Ekonomika, financie a manažment podniku-rok 2011. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2011. ISBN: 978-80-225-3253-2. s. 56.
4. SALAMAN, G. - ASCH, D.2003. *Strategy and capability*. Cornwall : Blackwell Publishing, 2003. 201 s. ISBN: 0-631-22846-2.
5. ULRICH, D. - LAKE, D.1990. Organizational Capability. USA : John Wiley & Sons, 1990. 339 s. ISBN: 0-471-61807-1.

Riešené v rámci projektu č. 2318163 - Súčasné trendy manažmentu v oblasti outsourcingu, krízového manažmentu a udržania konkurencieschopnosti slovenských podnikov.

[10] Výsledky sa dosiahli spriemerovaním všetkých vstupov za dané kritéria

RIADENIE MSP V NADVÄZNOSTI NA CONTROLLING

MANAGEMENT OF SME CONNECTED TO THE CONTROLLING

Vladimír Šebej[1]

KEY WORDS

controlling, small and middle enterprises, financial management

JEL Klasifikácia
M49, G39

Abstract

The globalization and internationalization tendencies are showing us, that leading and managing of Small and middle enterprises won't be so easy as well as it is in bigger enterprises. Economy, financial, global crisis significantly indicated, that there is a need of change in management approaches in SME. Companies need as much as never before very precise and effective financial leading. The solution for this could be controlling and our task is to find out how. The creation and development of controlling stemmed from the characteristics and practical needs of business management, and today it represents one of the most important functions in the process of solving concrete problems related to companies' internal and external adjustment to changes.

Úvod

Globalizačné a internacionalizačné tendencie nám poukazujú na skutočnosť, že riadenie malých a stredných podnikov nebude tak jednoduché, ako tomu nie je ani vo veľkých podnikoch. Ekonomická, finančná a globálna kríza jednoznačne indikujú že je nevyhnutná zmena v spôsobe riadenia v MSP. Podniky potrebujú viac ako kedykoľvek predtým veľmi precízne a efektívne finančné riadenie. Nástrojom, ktorý by to mohol dokázať je controlling a našou úlohou je zistiť ako.

Controlling v MSP

Ekonomická teória neustále hľadá odpoveď na otázky využitia, skutočnej potreby a záujmu podnikovej praxe o nové metódy, nové prístupy, nové riešenia manažérskeho riadenia podniku. Podobnú otázku si možno položiť aj v súvislosti s controllingom.

Vznik a rozvoj controllingu vychádza z charakteru a praktickej potreby riadenia podniku, a dnes predstavuje jednu z najdôležitejších funkcií v procese riešenia konkrétnych problémov týkajúcich sa vnútornej a vonkajšej prispôsobivosti sa zmenám. Sme svedkami nových globálnych trendov a zrýchľujúcej sa globalizácii vo

[1] Ing. Vladimír Šebej, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, sebej@szm.sk.

všetkých segmentoch, a tie sú ovplyvnené stále častejšími zmenami vo vzťahoch medzi ponukou a dopytom po tovaroch a službách, ktoré vytvárajú ďalšie problémy pre manažment.

V porovnaní s ostatnými ekonomickými úsekmi v spoločnosti, dlhá existencia controllingu v USA a niektorých európskych krajinách, napríklad v Rakúsku a Nemecku, umožnila organizáciu a aplikáciu jeho nástrojov preskúmať vo väčšej miere. Otvorením nových trhov v krajinách východnej Európy boli nastolené otázky, či spoločnosti v týchto krajinách sa teraz snažia o efektívny odchod z bývalého plánovaného hospodárstva a usilujú sa za pomoci controllinu, vyrovnať sa s väčšou dynamikou a zložitosťou podnikania, ako aj zvýšiť ich konkurencieschopnosť na trhu.

Controllingové funkcie v malých a stredných podnikoch budú v budúcnosti stále dôležitejšie a možno očakávať, že ich aplikácia bude naďalej na vzostupe.

Veľké podniky si svoju činnosť bez controllingu už takmer nevedia predstaviť. Avšak v prípade stredných a malých podnikov je situácia odlišná. Aká je pozícia controllingu v týchto podnikoch skúmalo viacero odborníkov z vedeckej obce. Bednárová uvádza, že malé a stredné podniky majú strach z modernizácie a implementácie nových metód, zjednodušene povedané majú strach z nového a neznámeho. Dodáva tiež, že Controlling „musia mať v krvi“ všetci manažéri. Spočíva totiž v neustálom vyhodnocovaní plánu a reálneho stavu a zároveň v analýze odchýlok. Dôležité je tiež vedieť si pre tento systém získať ľudí vo firme. Zamestnanci majú totiž zažité rutinné návyky, často im chýba chuť pripravovať reporty a vyhodnotenia. Nezriedkavý je aj odpor ľudí proti neustálej kontrole a vyhodnocovaniu a na druhej strane snaha o akúsi nezávislosť a slobodu v práci.

Väčšina prác sa zameriava prevažne na vzťah podnikov ku controllingu a výsledkom je poznanie, že sa, pre nich nového nástroja riadenia, obávajú, podceňujú ho alebo vôbec nepoznajú. Odkiaľ pramení táto situácia? Musíme vychádzať aj z ekonomického prostredia v ktorom podniky pôsobia, predovšetkým z úrovne konkurencie, ale aj tradícii a návykov. Situácia v našom podnikateľskom prostredí ešte dovoľuje využívate klasické metódy riadenia podnikov. Avšak konkurencia sa zostruje a bude ešte väčšia a ostrejšia. Riadenie podnikov aj tých malých bude náročnejšie a bude si vyžadovať viac a kvalitnejšie informácie pre rozhodovanie. Kto sa skôr prispôsobí, bude schopnejší prežiť.

Controlling má potenciál aj týmto podnikom prinášať potrebné informácie a pomáhať určovať správny smer a správne sa rozhodovať. vidíme to aj v súčasnosti. Kríza núti firmy robiť opatrenia, ktoré vedú k znižovaniu nákladov a tvorbe úspor. K takýmto opatreniam patria aj zásahy do vnútornej organizácie, kde sa firmy musia snažiť o zefektívňovanie procesov.

Malé a stredné podniky tvoria na Slovensku viac ako 90 % všetkých podnikateľských subjektov, takže možno povedať, že tvoria chrbtovú kostru ekonomiky. Z nich však väčšina má slabú kapitálovú silu a na financovanie svojho rozvoja si nemôže dovoliť využívať úverové financovanie, alebo len vo veľmi obmedzenej miere. Týmto sa pre podniky zužuje ich manévrovací priestor. Financií je málo, sú drahé a vzácne a v pokrízovom období aj menej dostupné. Podniky potrebujú získať kontrolu nad svojimi nákladmi, ale to stále nepostačuje a nebude postačovať. Druhotná platobná neschopnosť ukázala podnikom, že potrebujú mať pod kontrolou aj pohľadávky a záväzky, musia si strážiť svoj cash-flow a podnikatelia čoraz väčšmi strážia zostatky

na účtoch a v pokladnici. Majitelia a konatelia už nemôžu robiť tak jednoducho živelné rozhodnutia, ako v minulosti, aj tieto spoločnosti potrebujú zmenšovať náklady, aj tu už spoločnosti potrebujú mať priebežné informácie o ekonomickej situácii v ich podniku. Podniky si potrebujú zostavovať rozpočty, potrebujú základné kalkulácie, aby mohli operovať s cenovou ponukou. Už to nie je len kontrola nad nákladmi, je potrebné aj kvalitné a zodpovedné finančné riadenie podniku.

Všeobecne môžeme už hovoriť o činnostiach spadajúcich pod controlling. Ak sa nad tým zamyslíme, nefunguje už v určitej obmedzenej forme controlling v týchto malých a stredných podnikoch? Ako funguje cenotvorba? Je rozpočet u nich neznámym pojmom? Nepotrebujú mať manažéri, vlastníci, prehľad o finančných tokoch? Môžeme zodpovedne povedať, že medzi controllingom a malými a strednými podnikmi nie je široká priepasť. O vzťahu medzi nimi hovorí aj Eschenbach, keď definuje niekoľko špecifík uvedených v nasledujúcej tabuľke.

Tauľka. l Významné zvláštnosti malých a stredných podnikov vo vzťahu ku controllingu

Znaky malých a stredných podnikov	Pôsobenie na controlling
Organizácia a manažment - Vlastník – podnikateľ - Preťaženie manažmentu - Málo delegácie - Nie sú problémy s koordináciou - Nie sú vytvárané oddelenia - Hromadenie funkcií - Nízky stupeň formalizácie - Organizácia orientovaná na osobnosti - Patriarchálne vedenie - Menší význam dosiahnutia zisku	Neexistuje pozícia controller. Funkcie controllingu preberajú tí zamestnanci, ktorí sa najlepšie hodia pre existujúce úlohy. V mnohých prípadoch sa controlling stáva vecou šéfa. Koordinačná funkcia controllingu ustupuje do pozadia, oproti tomu získavajú na význame podporné funkcie. Controller sa stáva sparingpartnerom managmentu.
Plánovanie, riadenie, kontrola - Chýbajúce znalosti riadenia podniku - Nedostatočné informačné hospodárstvo - Chýbajúce znalosti o okolí podniku - Nedostatočne vyvinuté plánovanie - Žiadne strategické plánovanie - Improvizácia je v popredí - Riadenie a kontrola v neformálnom osobnom kontakte - Malé rozšírenie kalkulácie nákladového	V popredí stojí informačná úloha controllingu. Formálne plánovanie a controla získajú prostredníctvom controllingu na význame, nemali by ale potlačovať flexibilitu a pripravenosť k improvizácii, ale podporovať ju. Nástroje controllingu musia byť ľahko prístupné a nesmú predpokladať žiadne rozsiahle podnikovohospodárske znalosti.

Zdroj: Eschenbach, R. a kol.: Controlling, 2004

Veľmi dôvtipne popísal úlohu controllera v podniku Muller, keď hovorí, že Manažér je vodičom auta, controller tým, ktorý drží mapu a naviguje. Rozhodnutia,

samozrejme, robí nakoniec manažér. Zodpovednosť controllera je dodať presné a prehľadné informácie o tom, v akom stave podnik je. Nepresný navigátor totiž veľa nepomôže.

Pre malé podniky je v súčasnom období dôležité ich finančné riadenie. Finančné riadenie je spojené s hodnotením finančných prostriedkov a to s dôrazom na krátkodobý či dlhodobý horizont. Je ovplyvnené časom a aj rizikom. Vplyv času spočíva v tom, že euro získané dnes, má väčšiu hodnotu než získané v budúcnosti, resp. dnes prinesie väčší efekt ako v budúcnosti.[2]

Riadenie procesov v podnikateľskom subjekte je súčasťou komplexného riadenia. Jeho výsledkom je efektívne dosahovanie výstupov, ktoré vyjadrujú celkovú finančnú situáciu podniku. Finančné riadenie charakterizujú nasledovné základné činnosti:[3]

- formulovanie finančných cieľov, stanovenie spôsobu a nástrojov, ktorými malé a stredné podniky dosiahnu svoje ciele,
- určenie potreby financií pre podnikanie,
- výber optimálnej varianty spôsobu získavania peňažných prostriedkov,
- zabezpečenie nevyhnutného kapitálu v požadovanom objeme a čase,
- analýza faktorov, ktoré ovplyvňujú finančné ukazovatele malých a stredných podnikov,
- kontroly zamerané na finančné aspekty a na odchýlky skutočne dosahovanej a plánovanej výkonnosti podnikov.

Pozícia controllingu v MSP

Pri riešení problému uplatnenia controllingu v menších podnikoch je dôležité rozhodnúť, kto bude vykonávať funkciu controlléra. Túto úlohu môže vykonávať samotný manažér, účtovník, resp. jednotlivé činnosti môžu byť rozdelené medzi viacerých pracovníkov, vtedy v podniku nie je samostatný controlling, iba jednotlivé jeho nástroje fungujú v podniku a dotýkajú sa širšej organizačnej štruktúry. Výhodou je, že každý pracovník je zodpovedný za tú svoju časť, ktorá mu prislúcha z povahy jeho pozície, každý je akoby expertom za tú svoju časť controllingu. Nevýhodou v tomto smere môže však byť skutočnosť, že takejto forme, ktorá ma najbližšie k súčasnému stavu, chýba koncept, jednotnosť, prepojenosť jednotlivých činností a stráca sa určitý synergický efekt, ktorý by sa mal vytvárať pri spracovaní jednotlivých úloh controllingu.

---

[2] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

[3] SIVÁK, R., MIKÓCZIOVÁ, J. *Teória a politika kapitálovej štruktúry podnika-teľských subjektov*. 1. vyd. Bratislava : SPRINT dva, 2006. 276 s. ISBN 80-89085-63-6.

Vo veľkých podnikoch sa vytvára samostatná pozícia controllera, alebo priamo útvar controllingu. Controlling je v takýchto podnikoch omnoho dôkladnejší a prepracovanejší, Pretože majiteľ nevedie sám takúto spoločnosť. Vlastník veľkej spoločnosti, sleduje len konkrétne výsledky. Rozhodnutia vydáva vrcholovému manažmentu a ten svojim podriadeným (môţu to byť vedúci, majstri a pod.) a tí zas svojim podriadeným. Jednotlivé rozhodnutia bežného charakteru, ale aj mimoriadneho vykonávajú vrcholoví manažéri. Organizačná štruktúra je zložitá a komplikovaná oproti malým a stredným podnikom. Finančné plánovanie v týchto podnikoch oproti predchádzajúcim je zložité, komplikované a náročné nielen na čas, ale aj priestor a ľudí. Pri finančnej analýze sa používajú nielen odlišné ukazovatele, ale aj omnoho viac aspektov sa musí brať v úvahu. Nároky na túto pozíciu a na osobu controlléra sú pomerne vysoké. Foltínová aj Beslinová uvádzajú niekoľko základných charakteristík, resp. profil controlléra, ktoré by mal ten spĺňať. V nasledujúcej tabuľke uvádzame riešenie podľa Beslinovej, no ak si ho porovnáme s riešením Foltínovej, vidíme, že sa v základe sú ich pohľady totožné.

Profil controlléra

Osobné vlastnosti	Odbornosť	Ostatné
aktívnosť a tvorivosť	vysokoškolské vzdelanie ekonomické, resp. technické	bežné používanie, výpočtovej techniky
komunikatívnosť a spoločenskosť	vedieť používať operatívne a strategické plánovacie metódy a nástroje	schopnosť kvalitnej prezentácie
prirodzená autorita	znalosti manažéra	znalosť aspoň jedného svetového jazyka
silná osobnosť	základné znalosti marketingovej teórie	
Spoľahlivosť a pragmatickosť	vedomosti z oblasti finančného účtovníctva, rozborov, financií, ich plánovania a riadenia, likvidity	
schopnosť presadiť svoj názor a pod.	poznať vnútropodnikové väzby medzi jednotlivými vnútropodnikovými útvarmi	

(Zdroj: Bestvinová, V.: Uplatnenie controllingu v podnikovej praxi. Trnava. 2002, str. 28)

Je náročné jednoznačne určiť, aké usporiadanie controlligu je pre podniky najvýhodnejšie, pretože proces zavedenia a riadenia controllingových činností je náročná úloha a závisí od množstva faktorov. Či už sú to niektoré technické elementy, ako veľkosť podniku, organizačná štruktúra, predmet činnosti, rozsah činnosti a iné. Alebo tiež je to otázka vnímania zmien vo firme, schopnosti zamestnancov, predpoklady na zvládnutie ďalších nových úloh, spôsob vedenia podniku a zamestnancov, podniková kultúra a podobne.

Záver

Podniky sa v súčasnosti snažia nájsť riešenia, ako ich efektívne riadiť. Naliehavosť tejto otázky sa väčšmi objavuje v aj prostredí malých a stredných podnikov. Jedným z nástrojov, ktoré v tomto dokážu pomôcť manažérom je controlling. Síce manažéri a majitelia sa nového nástroja riadenia stránia, už aj teraz je čiastočne súčasťou ich podnikov a pri konceptuálnom zavedení a uplatnení niektorých nástrojov controllingu by tak jeho prínos pre podniky narástol a priniesol by im konkurenčnú výhodu, ktorá môže byť v konečnom dôsledku rozhodujúca, kto zostane na trhu a kto na ňom nepreží. Základom pre takéto fungovanie controllingu, je správne nastavenie pomerne zložitého controllingového aparátu, vytvorenie jednoduchších, pochopiteľnejších model aplikovateľných aj pre malé a stredné podniky

Použitá literatúra

[1] ESCHENBACH, R. a kol.: Controlling, 2, vydanie. Praha: ASPI Publishing, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1

[2] FOLTÍNOVÁ, A., KALAFUTOVÁ, Ľ.: Vnútropodnikový controlling. Bratislava: ELITA, 1998. ISBN 80-8044-054-9

[3] NESTERAK, J, BOBÁKOVÁ, V.: Controlling. Novodobý system riadenia podniku, Bratislava: EKONÓM, 2003, 126 s., ISBN 80-225-1660-0

[4] BESTVINOVA, V.: Uplatnenie controllingu vpodnikovej praxi [Projekt doktorandskej dizertačnej práce]. Slovenská technická univerzita, Trnava, 2002

[5] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

[6] SIVÁK, R., MIKÓCZIOVÁ, J. *Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov*. 1. vyd. Bratislava : SPRINT dva, 2006. 276 s. ISBN 80-89085-63-6.

Beitrag für die
Internationale wissenschaftliche Konferenz der Doktoranden
der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen V.
10.11.2011 Bratislava

INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING IN THE BANKING INDUSTRY RISK AND RISK MITIGATIONS

Author:

Oliver Schwarz (Dipl. Wirtsch. Ing., MBA)
Hammanstraße 27, 60322 Frankfurt GERMANY
Phone +49 (0)152 53544637 E-mail: soliver@web.de

Key Words
Outsourcing, Information Technology, Banks, Theory, Risks, Mitigation, Studies, Analysis
Outsourcing, Informationstechnology, Banken, Theorie, Risiken, Mitigation, Studien, Analyse

Abstract
"IS outsourcing, as a management strategy, entails both risks and benefits. It is impossible to run a business without taking risks."[1] The number of potential risks and also studies about outsourcing risks is quite large. Various literatures examine the risks of specific sourcing situations. Focuses of the studies are global outsourcing[2], BPO[3], offshore outsourcing[4], offshore BPO[5] and innovation[6]. Nevertheless researchers need to be more critical in analyzes about IT outsourcing risks and success due to cognitive biases.[7] Obviously for the banking industry risks played always an extraordinary role. This beomes also evidient in studies focused on IT outsourcing risks in the banking domain.

Theoretical foundations
Earl wrote the most cited paper about IT outsourcing risks in 1996.[8] He identified eleven risks about IT outsourcing based on intense discussions with buyers and vendors.[9] (1) Possibility of weak management: Before outsourcing, a company must be competent to manage their IT first. Outsourcing even enhances the need for commercial and legal knowledge. (2) Inexperienced staff: A company should avoid transferring the weak staff with an outsourcing due to the fact that they will work for them later on the provider side. (3) Business uncertainty: Long term costs may occur when the strategic business focus changes from costs to e.g. growth. (4) Outdated technology skills: In a long term and most probably cost driven IT outsourcing the question is, how can the provider support with up to date or even leading

[1] See Legorreta / Goyal, R. (2009), p. 1707
[2] See Lacity / Willcocks (1998), p. 5; Dhar (2009), pp. 229; Gupta (2008), pp. 4
[3] See Chakrabarty (2009), pp. 188; Rouse (2009), pp. 1648
[4] See Carmel / Agarwal (2002), pp. 65; Kaiser / Hawk (2004), pp. 69; Cong et al. (2009), pp. 2113; Gupta / Raisinghani (2008), pp. 50
[5] See Beverakis et al. (2009), pp. 2317
[6] See Trott / Hoecht (2009), pp. 1739
[7] See Rouse / Corbitt (2007), pp. 1167
[8] See Lacity et. al (2009), p. 135
[9] See Earl (1996), pp. 26

edge technology and skills. (5) Endemic uncertainty: The problem of uncertainty is inherently for IT outsourcing due to the fast changing technology and business requirements as well as complex implementation projects. (6) Hidden costs: Typically companies underestimate the costs for setup and management of the outsourcing project. (7) Lack of organizational learning: It is difficult to shift a transactional contract to a strategic partnership where the vendor is responsible for future new technologies. (8) Loss of innovative capacity: Innovation needs a creative and experimental environment that outsourcing does not have. (9) Dangers of an external triangle: In an outsourcing the customer places typically business analysts or client managers between the customers' business managers and the outsourcing provider. Those "middlemen" are inefficient. (10) Technological indivisibility: Large parts of the IT are not divisible for a ring fence outsourcing deal. (11) Fuzzy focus: "A real problem, then, with outsourcing is that it concentrates on the how of IT, not on the what. It focuses on the supply side, not on the demand side."[10]

A recent study of Gonzales et al. analyzed the risks for IT outsourcing perceived from 329 large Spanish firms.[11] The respondents evaluated the risks of IT outsourcing in a scale from 0, not important, to 7, most important, as follows: Provider staff qualification (6.6); the provider does not comply (6.3); an excessive dependence (5.5); loss of skills and competences (4.8); inability to adapt to new technology (4.6); hidden costs in the contract (4.5); unclear cost-benefit relation (4.4); security issues (4.1); irreversibility of the decision (3.7); staff issues (2.6); possible IS staff opposition (2.5).

Risk Framework of Legorreta and Goyal

Based on a broad literature review of important risk literature Legorreta and Goyal develop a comprehensive risk and risk mitigation framework (see table 5.5).[12] The top six risks stem from IT outsourcing are (1) lock-in, (2) hidden cost/excess cost, (3) costly contractual agreements, (4) disputes and litigations, (5) vendors inability to deliver/service debasement, (6) cultural difference. The lock in situation refers to the situation were the client cannot get out of the outsourcing contract due to asset specify, a small number of adequate suppliers and interdependence of activities. The problem can aggravate by inflexible contracting, e.g. the inability to adapt it to the changing technology or business. Furthermore the problem might occur if IT is treated as an undifferentiated commodity. The hidden cost phenomena refers to unexpected management or transaction cost associated with vendor searching or contracting, managing as well as transitioning. The degree of expertise for operations and contracting is important. Costly contractual amendments often derive from uncertainty. In excess fees for additional services or contractual amendments are claimed due to the fact that the parties cannot foresee the future eventualities. The costs can be mitigated by a proper selection of the outsourcing scope and vendor, the hiring of experienced staff, tight contracts as well as the cultivation of a vendor relationship and by keeping the key people in-house.[13] Disputes and litigation are related to a lack of experience with outsourcing contracts, but also measurement problems. Both parties need a strong management and sound management techniques, otherwise the service will decline. Service debasement is often attributed to impropriate capabilities and staffing as well as a lack of innovation. Finally cultural differences result of unclear responsibilities and the interaction among cross-cultural team members. Additional factors might be the conflict between technological standards and working styles, poorly defined requirements, a high turnover and the unwillingness to provide feedback.

[10] See Earl (1996), p. 32
[11] See Gonzales et al. (2009), pp. 180
[12] See Legorreta / Goyal (2009), p. 1709
[13] See Barthelemy (2001), pp. 68

No	Risk Factors	Risk Mitigation Strategies	Literature Source
1	Asset specificity	Short term - or renew contracts periodically to improve flexibility	Aubert, Patry et al., 1998
2	Small number of suppliers	Retain key capabilities in-house while outsourcing technology task	Bahli & Rivard, 2003
3	Inflexible contracting	Short term contracts or renew contracts periodically to improve flexibility	Willcocks, Lacity et al. 1999
		Provision to terminate the contract and smooth transition	
		Hire an intermediary consulting firm to serve as broker and guide	
4	Client's degree of expertise in IT operations	Short term contracts or renew contracts periodically to improve flexibility	Willcocks, Lacity et al. , 1995
5	Client's degree of expertise in outsourcing contracts	Build experience by incremental outsourcing	Rottman,2004
		Retain key capabilities in-house while outsourcing technology task	
		Use pilot project to mitigate business risk	
		Create a centralized program management office to consolidate management	
		Hire an intermediary consulting firm to serve as broker and guide	
		Hire a legal expert to mitigate legal risks	
6	Inability to adapt the contract to changing business and technology	Pricing strategy which encourages innovation, such as fixed price plus	Willcocks, Lacity et al. 1995
		Regular reviews of price/service/requirement against market	Rottman,2004
7	Vendor's failure to retain requisite capabil. and skills	Retain key capabilities in-house while outsourcing technolgoy task	Willcocks, Lacity et al. 1999
8	Treating IT as an undifferantiated commodity	Retain key capabilities in-house while outsourcing technology task	Aubert, Patry et al., 1998
			Willcocks Lacity et al.,1999
			Applegate, Austin et al. 2003
9	Unrealistic expectiations of outsourcing	Careful delineation in contract of limited expectations from both client and supplier	Lacity & Willcocks, 2001
10	Uncertainty	Share the risk and rewards with vendors	Jurison,1995
		Increase vendor oversight through project management	
		Manage performance through well constructed metrics	
11	Opportunism	Share the risk and rewards with vendors	Jurison,1995
		Manage performance through well constructed metrics	
		Hire an intermediary consulting firm to serve as broker and guide	
12	Relatedness	Share the risk and rewards with vendors	Jurison,1995
13	Measurement problems	Manage performance through well constructed metrics	Rottman,2004
14	Technology discontinuity	Short term contracts or renew contracts periodically to improve flexibility	Aubert, Patry et al., 1998
		Retain key capabilities in-house while outsourcing technology task	
15	Supplier's degree of expertise in IT operations and outsourcing contracts	Start with pilot projects to test supplier's capabilities	Lacity & Willcocks, 2001
		Customer feedback	
16	Deteriorating service in the face of patchy supplier staffing of the contract	Well constructed and managed performance through SLAs	Earl,1996
		Supplier performance/reward mechanism	Lacity & Willcocks, 2001
			Rottman,2004
17	Lack of innovation from supplier	Pricing strategy which encourages innovation, such as fixed price plus.	Earl,1996
18	Legal risks for offshore outsourcing	Hire a legal expert to mitigate risk	Rottman,2004
19	Company's ability to innovate may be impaired	Retain key capabilities in-house while outsourcing technology task	Lacity, Willcocks et al. 2004

Table 5.5 Outsourcing risks and risk mitigation[14]

More specific for the banking domain the joint forum of the bank for international settlement and Basel Committee on banking supervision classifies risks for a bank in different categories.[15] Strategic risks can occur for a bank in three different ways. The providers' activities are not in line with the overall strategic goals of the bank. The bank has not the expertise to oversee the outsourcing provider adequate or makes mistakes in the implementation of appropriate oversight. Reputation risks can arise from a lousy service, a

[14] Based on Legorreta / Goyal (2009), p. 1709
[15] See BIS (2005), pp. 11

non-standard customer interaction and non compliant practices, e.g. ethical. Compliance risks may occur from privacy law violation, consumer and prudential law violation and if the provider has insufficient compliance systems and -controls. Fourth operational risks base on technology failure, fraud or error or even an inadequate financial capacity of the provider in order to execute his obligations and/or provide remedies. Exit strategy risks can occur to the limited ability of the bank to in source services again. Appropriate exit strategies might not be in place, skills are not available or contracts don´t enable a fast exit scenario. The BIS sees counterparty risks with inappropriate underwriting or credit assessments or a lack of quality of receivables. Country risks must be considered if the country is political, social or legal instable and the business continuity planning is more complex. Contractual risks arise from the inability to enforce contracts; especially for offshore outsourcing the choice of law is important. Access risk considers the ability of the bank to provide all data to the regulatory authorities in time. Outsourcing adds here an additional layer of difficulty in regulatory understanding. Lastly the banking industry relies on few IT outsourcing providers. The concentration is a systemic risk to the banking industry as a whole.
The ECB also accesses in their outsourcing study (see chapter 5.3.1) the risks and risk mitigation for outsourcing from the perspective of the European banks and also from the supervisory authorities of the corresponding European Country.[16] The results can be found as an overview in the table 5.6 and will be explained in the following.
Most banks just see two or three risks related to outsourcing and just about 15% see five or more risks. The main risks issue, cited by 75% of the banks, is the loss of control of the outsourced services. The second important issues are operational risks, e.g. loss of data, with about 40% of the respondents. Approximately 30% see the loss of internal skills and the loss of flexibility in order to react to changes as a major risk. Another 25% of the respondents cite outsourcing risks related to costs, like high cost or cost in transparency. 20% see a potential decline in service quality combined with a reduction of its competitive advantage. This entails also a loss of customers. 19% see cultural or social problems that arise between the current bank staff and the provider staff. Finally about 16% have technical constrains, e.g. due to technical complexity. The banks see with about 64% and 43% of the respondents' service level agreements and regulatory reporting as the predominant measure in order to mitigate those risks. With each 23% the careful selection of partners and management rules are important. Beyond the limitation of time duration and forms of asset shareholdings between the service provider and the bank are used (each 10%). Concluding another important finding of the study is, that despite all risks, 75% of the banks are satisfied with the experience they had so far with outsourcing. The high satisfaction rate bases on respect, trust, careful monitoring and the awareness of risks for both parties, evolving to a strategic outsourcing partnership. Negative experiences are related to a poor quality of services (15%) and the high costs or market power of the provider (12%).
The peer groups of 24 surveyed EU authorities demonstrate significant higher risk awareness than the surveyed banks.[17] The top three concerns are in common with the banks, but with much higher rates. They are loss of control 81% of the respondents, operational risks, 79% of the respondents, and loss of internal skills, 45% of the respondents. In second row the authorities see concentration risks (41%), loss of supervisory control (37%) and the legal risks (29%) as well as reputational risks (24%) and the loss of flexibility (21%). On the mitigation side the EU authorities have various controls in place. Most usually risks are mitigated by supervisory surveillance (63%), an adequate organization (56%) and the obligation of the management (56%). Thus, the authorities have the right to scrutinize the banks and banks are

[16] See ECB (2004), pp. 28
[17] See ECB (2004), pp. 30

obligated to monitor their providers comprehensively (see also chapter **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.**).
With view on the German bank market the risk of an outsourcing of different processes is likewise regarded as very high. The E-Finance Lab conducted a representative survey of 1020 of the largest German banks in the year 2005/2006. The statement "The strategic risk of an outsourcing is large." was assessed by the respondents with "applies completely" or "almost always" in the range of sales-/application preparation with 95%, credit decision with 92%, risk monitoring/-management with 62%, processing/servicing with 33% as well as workout with 30% .[18]
Another study of the E-Finance Lab examines the research question: "How do managers risk attitude affect outsourcing success?"[19] The multiple case study of BPO cases in the German banking industry found out, that the risk attitude, risk averse, risk neutral or risk seeking, plays an important role in choosing and implementing risk mitigation instruments.
Moreover, due to an increase in national and international regulations and quasi-standards (e.g. SOX, MaRisk, Basel III, ITIL, Cobit) the risks that companies are facing grow and risk management is clearly demanded by states, clients and service providers.[20] The risk aspect with outsourcing of financial institutions in Germany as also in many other countries is due to the high system relevance considered particularly by the legislator. Details for this can be found in chapter 6.3.6.1.1.

Outsourcing Risks			
EU banks assessment of risks to outsouring		**Supervisors concerns over outsourcing in banking**	
Loss of control	75%	81%	Loss of control
Operational riks	40%	79%	Operational riks
Loss of internal skills	32%	45%	Loss of internal skills
Loss of Flexibility	31%	41%	Concentration riks
High Cost / Cost transparency	25%	37%	Loss of supervisory control
Decline quality / Comp. advantage	20%	32%	Loss of confidentiality
Cultural / social problems	19%	29%	Legal riks
Technical complexity	16%	24%	Reputational risk
		21%	Flexibility
Outsourcing Risks Mitigation			
EU banks mechanisms for mitigating outsourcing		**Bank supervisors techniques for mititgating OS risk**	
Service level agreements	64%	63%	Supervisory surveillance
Regulatory reporting	43%	56%	Adequate organisation
Selection of partners	23%	56%	Management duties
Management rules	23%	34%	No binding regulation
Shareholding/Joint venture	10%	25%	Forbidden to outsource more
Time limitation	10%	25%	Inform supervisor
		16%	External audit evaluation
		16%	Follow best practices
		12%	Disclose confidential info
		8%	Limited time duration
		4%	Avoid excess dependence
		4%	Certified quality of provider
[in percent of respondent]			

[18] See Beimborn (2008), p. 126
[19] See Wüllenweber (2007), p. 430
[20] See Martens / Teuteberg (2009), p. 8

Table 5.6 Risks and risk mitigation for European banks

Closing words

Without doubt are outsourcing risks and their mitigation from high importance for the outsourcing decisions and therewith for the whole development of the outsourcing market. Due to their business are banks very sensible about risks. Thus the identification of risks and the definition of risk mitigation measures are from paramount importance. Further scientific research is appropriate to understand the specific needs in the banking industry.

References

Barthélemy, J. (2001): "The hidden cost of IT outsourcing", MIT Sloan Management Review 42 (3), pp. 60–69

Beimborn, D. (2008): Cooperative Sourcing - Simulation studies and empirical data on outsourcing coalitions in the Banking industry. Gabler, Wiesbaden

Beverakis, G., Dick, G. N., Cecez-Kecmanovic, D. (2009): "Taking Information Systems Business Process Outsourcing Offshore: The Conflict of Competition and Risk", in: St. Amant, K.: IT Outsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Business Science Reference, Nershey, New York

Basel Committee on Banking Supervision (2005): Outsourcing in Financial Services, Basel

Carmel, E., Agarwal, R. (2002). "The Maturation of Offshore Sourcing of Information Technology Work", MIS Quarterly Executive, Vol. 1, No. 2, pp. 65-78

Chakrabarty, S. (2009): "Strategies for Business Process Outsourcing: An Analysis of Alternatives, Opportunities, and Risks", in: St. Amant, K.: IT Outsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Business Science Reference, Nershey, New York

Cong, G., Zhang, J., Chen, T., Lai, K. K. (2009): "A Variable Precision Fuzzy Rough Group Decision-Making Model for IT Offshore Outsourcing Risk Evaluation", in: St. Amant, K.: IT Outsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Business Science Reference, Nershey, New York

Dahr, S. (2009): "Global IT Outsourcing: Current Trends, Risks, and Cultural Issues", in: St. Amant, K.: IT Outsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, Business Science Reference, Nershey, New York

Earl, M. J. (1996). "The Risks of Outsourcing IT," Sloan Management Review, Vol. 37, No. 3, pp. 26-32

European Central Bank (2004): Report on EU Banking Structure, Frankfurt

Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. (2009): “Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: An Empirical Study”, Information Journal of Social Sciences, Vol. 4/3, pp. 180-191

Gupta, A. (2008): Outsourcing and Offshoring of Professional Services. Information Science Reference, New York

Kaiser, K., Hawk, S. (2004): “Evolution of offshore software development: from outsourcing to co-sourcing”, MIS Quarterly Executive, Vol. 3 (2), pp. 69–81

Lacity, M. C., Khan, S. A., Willcocks, L. P. (2009): ”A review of the outsourcing literature: Insights for practice”, Journal of Strategic Information Systems, Vol. 18, pp. 130-146

Lacity, M. C., Willcocks, L. P. (1998). "An empirical investigation of information technology sourcing practices: Lessons from experience," MIS Quarterly, Vol. 22, No. 3, pp. 363-408

Legorreta, L., Goyal, R. (2009): “Managing Risks of IT Outsourcing”, in: St. Amant, K.: IT Outsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Business Science Reference, Nershey, New York

Martens, B., Teuteberg, F. (2009): “Why risk management matters in IT outsourcing - a systematic literature review and elements of a research agenda”, Proceedings of the 17th

Rouse, A. C., Corbit, B. J. (2007): Understanding information systems outsourcing success and risks through the lens of cognitive biases. Proceedings of the fifteenth European conference on information systems (ECIS), St Gallen, pp. 1178-1187

Rouse, A. C. (2009): “Information Technology Outsourcing”, in: St. Amant, K.: IT Outsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Business Science Reference, Nershey, New York

Trott, P., Hoecht, A. (2009): ”Innovation Risks of Outsourcing within Knowledge Intensive Business Services (KIBS)”, in: St. Amant, K.: IT Outsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Business Science Reference, Nershey, New York

Wüllenweber, K. (2007): ” The role of manager´s risk attitude for outsourcing success”, Working Paper, University of Frankfurt

Contact

Oliver Schwarz (Dipl. Wirtsch. Ing., MBA)
Hammanstraße 27, 60322 Frankfurt GERMANY
Phone +49 (0)152 53544637 E-mail: soliver@web.de

Eignung von elektronische Auktionen als Prozessperspektive für die Beschaffung von IT-Beratungsleistungen am Beispiel Banken

Stefan Schwind, MSc.
Doktorand an der VYSOKA ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKA UNIVERZITA OSTRAVA
Lehrstuhl: Betriebswirtschaftslehre und Management
Email: lettera67@googlemail.com

Abstract

Online method of reverse auctions revolutionized corporate purchasing in the nineties. Companies in great numbers rushed to adopt the reverse auctions method to optimize the way they buy their products and services. At the start of the initial popularity of reverse auctions there was the belief that by placing parts of the procurement process online and bringing transparency into the market, companies were able to optimize their procurement and achieve significant cost reductions. Today, there is there is a more realistic approach towards the use of these types of auctions. A recent survey found that as much as 40% of buyers use online reverse auctions (SupplyManagement.com, 2007). Reverse auctions are used to procure a wide range of products and services.

One area where the application of reverse auctions is undergoing a considerable amount of exploration is the procurement of services. The adoption of auctions for the procurement of services like IT-Consulting is not trivial since the service characteristics are quite different from those of physical products. Services are not material (and cannot be easily broken down into their elements), and have diverse and customized properties, and are consumed at the same time as they are produced, and cannot be stored.

The extreme diversity of even the limited range of IT consultancy services can be dealt with by identifying service types in a competency-based, standardisation and transferable skills matrix. It seems possible to carry out reverse auctions on this basis. On the supplier side, commissioning via competency-based price models means largely abandoning market diversification through quality and price transparency. However, the prerequisite for the success of procurement auctions in IT consultancy is acceptance by the participants in the transaction. From the point of view of the procuring companies and suppliers, the work involved in the classification and continual updating of the services to be described can only be justified if the application is expected to lead to a corresponding increase in sales revenue and savings. All in all, because of the problems referred to, procurement auctions appear to be of limited use for IT consultancy application. However, if the existing problems can be overcome satisfactorily, the electronically supported negotiation phase for IT consultancy could be shown to make sense and to have potential.

Schlüsselwörter

Beschaffung, inverse Auktionen, IT-Beratung, Kompetenz Raster, Kostenoptimierung

Key Words

Procurement, Reversed Auctions, IT-Consulting, Skill Grid, Cost Optimization

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 3
2 Der Markt für IT-Beratungsleistungen 4
2.1 Tätigkeitsfeld IT-Beratung/Systemintegration 5
2.2 Phasen der Marktentwicklung 6
2.3 Erwartungen zur Marktentwicklung 7
2.4 Entscheidungskriterien für die Auswahl geeigneter IT-Berater 8
2.5 Verfahrensweise beim Ausschreibungs- und Vergabeprozess 9
2.6 Besonderheiten von IT-Beratung im Kontext der Beschaffung 9
3 IT-Beratung bei Banken 11
4 Beschaffungsauktionen 14
4.1 Anwendung und Wirkung von Beschaffungsauktionen 15
5 Eignung von IT-Beratung zur Beschaffung über elektronische Auktionen 24
6 Abschluss 28
7 Verzeichnisse 29
7.1 Quellenverzeichnis 29
7.2 Literaturhinweise 31
7.3 Fachwortvereichnis 34
7.6 Tabellenverzeichnis 36

1 Einleitung

Das Beschaffungswesen der Unternehmen ist in den letzten Jahren verstärkt in den Focus der betriebswirtschaftlichen Forschung geraten. Durch zunehmenden Wettbewerbsdruck sind Unternehmen heute stärker denn je gezwungen, ihre Wertschöpfungsketten zu analysieren und zu optimieren. Viele Unternehmen haben realisiert, dass das Beschaffungsmanagement durch die Senkung der Einstandspreise von Gütern und Dienstleistungen zu erheblichen Kosteneinsparungen in Unternehmen beitragen kann. Es zeigt sich, dass insbesondere durch den Einsatz von Internettechnologien und durch Anwendung von zeitgerechten Beschaffungsmethoden und -werkzeugen aus dem Umfeld des so genannte E-Business (Electronic Business), d. h. der Kauf und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen über das Internet, zu Veränderungen im Beschaffungsmanagement geführt haben.

Die internetbasierte Beschaffung wird als E-Purchasing bezeichnet. Bereits seit einigen Jahren werden im Rahmen des E-Purchasing elektronische Beschaffungsauktionen, sog. „Online-Auktionen“, als Alternative zu klassischen bilateralen Lieferantenverhandlungen angewendet. Elektronische Auktionen sind ein spezieller Typ von Verhandlungen und haben die Aufgabe, den Verhandlungsprozess zwischen mehreren Organisationen via Internet abzubilden. Elektronischen Auktionen in der Beschaffung sind als Set expliziter Regeln zu verstehen, anhand derer ein Einkäufer Preise von Lieferanten für benötigte Güter oder Dienstleistungen auf der Basis dezentral abgegebener und technisch übermittelter Gebote der Bieter (Lieferanten) verbindlich festlegt. Bei Beschaffungsauktionen müssen sich die Lieferanten gegenseitig für einen Beschaffungsauftrag unterbieten, ähnlich wie in einem Bieterwettbewerb bei öffentlichen Ausschreibungen. Algorithmen sorgen in Auktionssystemen für den geregelten, streng formalisierten Ablauf von Verhandlungen, überwachen den Zeitrahmen, informieren Teilnehmer, protokollieren Gebote und ermitteln den besten Preis innerhalb der Transaktion. Der insbesondere im englischsprachigen Raum häufig anzutreffende Ausdruck „reverse auction“ ist aus dem erwähnten Vertauschen der Rollen von Verkäufer und Käufer im Vergleich zu traditionellen Auktionen abgeleitet. Während in traditionellen Auktionen (Verkaufsauktionen) der Verkäufer, der seine Güter an mehrere potentielle Käufer anbietet, Zentrum und Ausgangspunkt der Auktion darstellt, ist bei inversen Auktionen der Einkäufer der Initiator der Auktion. Er wirbt durch die Auktion um Verkäufer (Lieferanten), die seinen Bedarf decken können und wollen[1]. Preisreduzierungen i. H. v. 15-20%[2] und eine zeitliche Beschleunigung einzelner Beschaffungsvorgänge könnten durch den Einsatz von Auktionen erzielt werden. Die automatisierte Lieferantenverhandlung spielt eine entscheidende Rolle, um solche Preissenkungen realisieren zu können, da hierbei Preise und Vertragselemente für eine Transaktion endgültig festgelegt werden.

Beschaffungsauktionen haben sich vor allem bei großen Unternehmen als festes Instrument im Einkauf durchgesetzt und damit Lieferantenverhandlungen teilweise ersetzt. Sie führen in

[1] vgl. Mabert/Skeels (2002): S. 71

[2] vgl. Cohn (2000), S. 36, Emiliani/Stec (2005), S. 278

vielem Fällen zu kostengünstigeren und effizienteren Beschaffungsprozessen. Inzwischen werden von größeren Unternehmen bis zu 25% der Güter per Auktion beschafft[3].

Von solchen Effekten aus der Anwendung von E-Purchasing Funktionalität sind viele Unternehmen insbesondere aus dem Finanzsektor allerdings noch weit entfernt. Ein Grund ist, dass das Beschaffungswesen jahrelang nur eine untergeordnete Rolle spielte. Daher wurden keine Einkaufsstrategien entwickelt, um leistungsfähige Strukturen zu schaffen. Es stellt sich heute vielerorts ein doppeltes Problem: Zum einen werden Waren und Dienstleistungen ungünstig eingekauft, zum anderen sind die Abläufe zu kompliziert, zu aufwändig und damit ebenfalls zu teuer. „Das Optimierungs- und Einsparpotenzial wird im branchenübergreifenden Vergleich vernachlässigt“, bestätigt Carsten Vollrath, Managing Director, Global Head Operation Management Practice bei Arthur D. Little.[4]

Spätestens unter dem Druck der Finanzmarktkrise sind inzwischen auch im Bankgewerbe die Beschaffungskosten als Hauptkostentreiber und kritischer Erfolgsfaktor zur Optimierung von Sachkosten im Focus des Managements. Zahlreiche Kostensenkungsinitiativen von Banken gingen seit Ende 2008 durch die Presse. Ein Beispiel ist die Landesbank Baden Württemberg (LBBW): Von den angestrebten 700 Mio. Euro Kostenentlastung jährlich sollen rund zwei Drittel allein beim Sachaufwand generiert werden. So werden nicht nur Sachgüter wie Monitore und Drucker über eine zentrale elektronische Beschaffungsplattform, sondern auch Programmierer und IT-Projektleiter über ein Beschaffungsportal beauftragt. Allein die Prozesskosten konnten dadurch binnen zwölf Monaten um rund 2 Mio. Euro gesenkt werden.[5]

Sind Beschaffungsauktionen in vielen Beschaffungsbereichen bereits seit langem als Marktmechanismus bedeutend und wird dies auch durch eine große Bandbreite Publikationen und theoretischer Arbeiten bezeugt, so findet die Anwendung von Auktionen im Umfeld von komplexen Dienstleistungen, wie IT-Beratungsleistungen bisher wenig Beachtung.

2 Der Markt für IT-Beratungsleistungen

Zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bemühen sich Unternehmen darum, ihre Wertschöpfung zu erhöhen, die Prozess-Strukturen zu optimieren und gleichzeitig stärker auf ihre Nachfrager auszurichten, Lieferanten und Vertriebspartner enger in die eigenen Prozesse einzubinden oder ihnen zum Teil die vollständige Verantwortung für einzelne Stufen der Wertschöpfungskette per Outsourcing zu übertragen. So erzielte Vorteile gehen zumeist mit einer erhöhten Komplexität der Geschäftssysteme einher.

[3] vgl. Kaufmann/Carter (2004), S. 15

[4] Godek, M. (2010): Sachkostenmanagement – Auf die Strategie kommt es an, S. 50. Im Internet http://www.expensereductionanalysts.eu/LinkClick.aspx?fileticket=Ms4N9QmBu7s%3D&tabid=58

[5] Godek, M. (2010): Sachkostenmanagement – Auf die Strategie kommt es an, S. 50. Im Internet http://www.expensereductionanalysts.eu/LinkClick.aspx?fileticket=Ms4N9QmBu7s%3D&tabid=58

Informationstechnologie ist wesentlicher Baustein aller betrieblichen Funktionen. Das führt dazu, dass IT-Beratungsleistungen von Unternehmen aller Branchen und Größen nachgefragt werden, besonders stark jedoch von Industrie, Banken und Versicherungen.[6]

2.1 Tätigkeitsfeld IT-Beratung/Systemintegration

IT-Beratung/Systemintegration ist ein wachsender Wirtschaftszweig innerhalb der gesamten IT-Branche und umfasst neben der eigentlichen Beratungs- und Schulungstätigkeit zur Nutzung der Informationstechnologie in Unternehmen die Abwicklung von Projekten zur individuellen Softwareentwicklung sowie die Implementierung und Weiterführung IT-basierter Lösungen in Unternehmen auf Basis von Standardsoftwareprodukten.[7] Häufig wird die zur Abwicklung großer Entwicklungs- und Integrationsprojekte notwendige zusätzliche Personalkapazität zur Verfügung gestellt.[8] Es handelt sich also um eine Mischung aus Management-Beratung, IT-System-Beratung und IT-System-Realisierung.[9] Know-how und Erfahrungen werden zielgerichtet eingesetzt, um die „Betriebsblindheit" der Nachfrager hinsichtlich gewachsener Strukturen und Prozesse zu überwinden. Gleiches gilt für die „Produktverliebtheit" der Hersteller von zu integrierenden Lösungen.

So agieren die Anbieter von IT-Beratung/Systemintegration als Mittler zwischen Technik, Organisation und Mensch und übernehmen so eine Brückenbauerfunktion zwischen Business- und IT-Welt.[10] Im Allgemeinen zählt man den Bereich IT-Consulting zur Wirtschaftsbranche der Unternehmensberatung.[11] Die Verknüpfung mit Angeboten der Management- und Strategieberatung hat hier eine größere Bedeutung als bei IT-Services/Outsourcing.[12] Sie sehen sich selbst als Integrator moderner Technologie, als individueller Problemlöser und als dauerhafter Partner ihrer Nachfrager.[13] Unternehmen, die überwiegend mit hier beschriebenen Leistungen am Markt agieren, sollen fortan als IT-Beratungsunternehmen bezeichnet werden, ihre Leistungen analog als IT-Beratung.

Standardsoftwareentwicklung und –vertrieb muss von hier betrachteten Dienstleistungen deutlich abgegrenzt werden, da deren Leistungsprozess ohne die Integration der Nachfrager in Form klassischer Sachgüterproduktion abläuft.[14]

Derzeit verfügt der Wirtschaftsbereich IT-Consulting innerhalb der deutschen Unternehmensberatungsbranche über einen Marktanteil von etwa 21,5 Prozent. Allein im Jahr 2007 konnte der Beraterbereich IT-Consulting in ganz Europa ein Wachstum von rund 15 Prozent erzielen. Insbesondere auch die Software Anbieter selber erwarten, dass es in der Umsatzvertei-

---

6 Vgl. o.V.: Daten und Fakten über den IT-Beratungs- und Service-Markt in Deutschland, 2004, S. 21

7 Vgl. o.V. (2010): Daten & Fakten zum Thema IT-Consulting. Im Internet http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/221/a/services-leistungen/it-telekommunikation/it-consulting/

8 Vgl. Lünendonk und Streicher: Der Beratungsmarkt Deutschland, 2005, S. 14

9 Vgl. Kampffmeyer, U. (2000), S. 58

10 Vgl. Kampffmeyer, U. (2000), S. 59

11 Vgl. o.V. (2010): Daten & Fakten zum Thema IT-Consulting. Im Internet http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/221/a/services-leistungen/it-telekommunikation/it-consulting/

12 Vgl. o.V.(2004): Daten und Fakten über den IT-Beratungs- und Service-Markt in Deutschland (2004), S. 20

13 Vgl. Streicher, H. und Lünendonk, T. (2002), S. 12

14 Vgl. Knothe; Herbst und Husen (2004), S. 16.

lung zu deutlichen Verschiebungen kommen könnte: So halten es zwei Drittel der Top 25 für "sehr wahrscheinlich" oder "wahrscheinlich", dass sie im Jahr 2020 jeden dritten Euro mit IT-Beratung und Systemintegration erlösen werden.[15]

Das durchschnittliche Verdienst für im IT-Consulting tätige IT-Berater liegt derzeit bei rund 56.600 Euro. Dabei verdienen Männer in dieser Branche mit etwa 57.500 Euro im Durchschnitt pro Jahr mehr als Frauen in gleicher Tätigkeit, die ein durchschnittliches Jahresgehalt von rund 52.200 Euro erhalten. Das in Deutschland führende Unternehmen im Bereich IT-Beratung und Systemintegration war 2009 IBM Global Business Service mit einem Jahresumsatz von etwa 1,2 Milliarden Euro gewesen. Dahinter folgten die Firmen Accenture GmbH mit rund 740 Millionen Euro und die Lufthansa System AG mit ungefähr 450 Millionen Euro Jahresumsatz.[16]

2.2 Phasen der Marktentwicklung

Dominierten den Markt für Informationstechnik ursprünglich Hard- und Softwareprodukte, so hat sich dazu ein Markt für Dienstleistungen entwickelt, um deren effektiven und effizienten Einsatz für Unternehmen zu gewährleisten: der Markt für IT-Dienstleistungen. Das sich ständig wandelnde und komplexer werdende technologische Spezialwissen kann von den Anwendern nicht selbst vorgehalten werden. IT-Dienstleistungen füllen als Tätigkeiten zu Analyse, Beratung, Konzeption, Aufbau, Betrieb und Wartung der informationstechnischen Systeme der Nachfrager diese Lücke.

In 2008 war der Umsatz im IT-Servicemarkt um rund 5,7 Prozent auf 32,5 Milliarden Euro gestiegen. Der Markt umfasst insbesondere IT-Beratung, Systemintegration sowie Outsourcing-, Installations- und Wartungs-Dienstleistungen[17]. Nach dem bisher tiefsten Einbruch seit Bestehen des deutschen Marktes für IT-Beratung und Systemintegration im Jahr 2009 zeigte sich das Geschäft 2010 wieder freundlicher. Die von der Lünendonk GmbH, Kaufbeuren, ermittelten 25 führenden IT-Unternehmen, die im Jahr 2010 die höchsten Umsätze in Deutschland erzielten und jeweils mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit IT-Beratung und Systemintegration machten, verzeichneten im Jahr 2010 einen durchschnittlichen Zuwachs ihrer Inlandsumsätze von 6,5 Prozent[18].

Betrachtet man die praktische Bedeutung der Beschaffung unternehmensorientierter Beratungsleistungen im Rahmen der Anwendung elektronischer Einkaufsinstrumente, wird an der Schnittstelle der Beschaffung von Professionellen Dienstleistungen, zu denen auch IT-Beratung zugeordnet wird, ein Defizit theoretischer und empirischer Forschung deutlich. Die Aufarbeitung des Themas „Elektronische Auktionen als Instrument der Preisfindung für die Beschaffung von Fachkräfte investiver IT-Beratungsleistungen bei Deutschen Großbanken“

---

15 vgl o.V. (2011): Die 25 größten Software-Anbieter. Im Internet http://www.cio.de/strategien/analysen/2277014/index2.html

16 vgl o.V.: Daten & Fakten zum Thema IT-Consulting, S. 1. im Internet http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/221/a/services-leistungen/it-telekommunikation/it-consulting/

17 o. V. (2009): Innovationsmanagement bei IT-Dienstleistern: Status und Verbesserungspotenziale. Im Internet http://www.ebs-siie.de/cms/?id=717

18 Vgl. Lünendonk®-Liste 2011. Im Internet http://www.luenendonk.de/it_beratung.php

bietet die Möglichkeit großer Kostensenkungs- und Optimierungspotentiale und stößt zunehmend auf das Interesse beauftragender Unternehmen.

2.3 Erwartungen zur Marktentwicklung

Unternehmen mit intelligenter IT-Strategie werden ihre IT-Ausgaben pro Mitarbeiter bis 2015 um 60 Prozent steigern[19], heißt es in einer IT Branchen Vorhersage bis 2015 bei Gartner. Traditionell besitzt die IT bei Banken einen hohen Stellenwert. In Deutschland tätigen Kreditinstitute rund zwölf Prozent aller IT-Investitionen. Zudem ist eine Optimierung von Geschäftsprozessen ohne den Einsatz von IT in der heutigen Zeit nicht mehr denkbar[20]. Bei Banken ist heute zu beobachten, dass es praktisch keine komplett eigene IT mehr gibt. Dabei ist Im Bereich der privaten Banken eine erhebliche Heterogenität bezüglich der IT-Landschaften[21] vorhanden.

Dementsprechend besteht ein großer externer Unterstützungsbedarf bei verschiedensten Themen der Informationsverarbeitung. Dabei greifen die privaten Banken auf externe Fachkräfte für IT-Beratungsleistungen zurück. In einigen Instituten arbeiten teilweise seit vielen Jahren externe Mitarbeiter (sog. Fachkräfte für IT-Beratung), die für die Banken-Software (z. B. bei der Commerzbank über ein Joint-Venture-Unternehmen mit Steria Mummert Consulting) entwickeln. In anderen Fällen werden Standartpakete eingekauft und in die eigene Landschaft integriert. Wieder andere haben ihre Infrastruktur ausgelagert – mal im Desktop-Service (in praktisch allen Banken), in anderen Fällen die komplette IT-Infrastruktur (Deutsche Bank mit IBM). Im Extremfall wird die IT vollständig von außen bezogen, so dass die Bank „nur“ die IT-Strategie entwickelt, die Partnerwahl vornimmt und die Einhaltung von Service Levels überwacht (z. B. Sal Oppenheim).

Mit wieder steigenden IT-Budgets werden derzeit vielgestaltige Rationalisierungsvorhaben bis hin zu Auslagerungen nicht länger wettbewerbsentscheidender Kernprozesse technologisch ermöglicht.[22] Folglich werden andere, oft viel komplexere und geschäftsnähere Leistungen nachgefragt als zuvor. Dabei wird die Berücksichtigung ökonomischer Zielgrößen wie return on Investment (ROI) sowie die Ausrichtung an Geschäftsprozessen verlangt. Messbarer betriebswirtschaftlicher Erfolg wird zur regelmäßigen Voraussetzung der Projektdurchführung.[23]

---

19 Vgl. o.V.(2010): IT Branchen Vorhersage von Gartner bis 2015. Im Internet http://www.mediadefine.com/page,aktuelle-nachrichten-it-management,it-branchen-vorhersage-it-organisation-it-technologien,0,0,40,0,de.htm

20 Schaffry, A. (2009), Banken-IT-Studie 2009 , S. 3. Im Internet http://www.cio.de/financeit/strategien/871871/index3.html

21 Schaffry, A. (2009), Banken-IT-Studie 2009 , S. 3. Im Internet http://www.cio.de/financeit/strategien/871871/index3.html

22 Vgl. Czotscher, Eric: Geschäftsprozesse abgeben, in: Mummert Consulting AG; F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation GmbH (Hrsg.), Managementkompass IT-strategie, Hamburg 2009, S.8 f.

23 Vgl. Mieschke, Lutz: Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung, Reihe: Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2004, S. 14 f.

2.4 Entscheidungskriterien für die Auswahl geeigneter IT-Berater

In den beauftragenden Unternehmen gehörte der Einkauf von Fachkräften für IT-Beratungsleistungen zu den nicht-traditionellen Beschaffungsfeldern, die nur selten im Fokus eines professionellen Einkaufs standen. In der Praxis wurden für viele Dienstleistungen strategische Einkaufsaktivitäten gar nicht oder durch die Fachabteilung erbracht und haben aus der Sicht des Einkaufs eine untergeordnete Priorität.[24] Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass bis heute ein professioneller Umgang mit Beratung in der Praxis noch nicht weit verbreitet scheint.[25] Der Beschaffungsprozess ist beeinflusst durch

- **Unsystematisierte Beraterauswahl**

  Die Intransparenz des Beratungsmarktes erschwert es, den "richtigen" Berater für das "richtige" Problem zu engagieren. Reputation dient daher häufig als Ersatzcode für die Beraterqualität.[26]

- **Lange Prozessdauer**

  Manuelle Auswahlprozesse bedingen lange Prozessdauer der Auswahlentscheidung (Durchschnittlich 10 Wochen für ein mehrstufiges Verfahren: Grobauswahl, Auswahlmenge (Vorauswahl, long list), Auslesemenge (Endauswahl short list), Abschluß des Vertrags.)[27]

- **Schwere Ermittelbarkeit des optimalen Preises**

  Die Nichtübertragbarkeit von Person auf Person beeinflusst die Preispolitik bei Dienstleistungen durch individuellere Anpassungsfähigkeit und abnehmerbezogene Preisdifferenzierung. Durch den hohen Fixkostenanteil wird der Auslastungsgrad wesentliche Gewinndeterminante der Beratungsunternehmen.[28]

- **Oftmals anbieterspezifische Funktionsbeschreibungen und Beraterlevel**

  Angebote sind durch fehlende Standardisierung inhaltlich nur schwer zu bewerten und zu klassifizieren. Es kommt nicht selten vor, dass die gleichen IT-Berater mit unterschiedlichen Titeln und zu unterschiedlichen Preisen vom gleichen Unternehmen eingekauft werden, oder der gleiche Berater von unterschiedlichen Auftragnehmern angeboten wird.

- **Eingeschränkte Überprüfbarkeit von Beratungsabrechnungen**

  Rechnungen für Beratungsleistungen sind oft aggregiert, unspezifisch und wenig informativ, so dass sie nur von geringen Wert zur Kostenkontrolle sind[29]

---

24 Pohle, A. (2005): Einkauf von Dienstleistungen - Make or Buy, BME-Vortrag, Frankfurt, 13.09.2005, In http://www.bme-rmr.de/downloads/2005-09-13_1-MConsult_Vortrag%20BMErmrEinkauf%20DL.pdf

25 Mohe, M. (2005): S. 184

26 Mohe, M. (2005): S. 208

27 Mohe, M. (2005): S. 208

28 Kohr, J. (2000): S. 215

29 vgl. Mitchell, V.-W. (1994): S. 328 f.

Dadurch wird die Chance nur teilweise genutzt, in diesem Bereich bedeutende Einsparpotenziale zu realisieren.

2.5 Verfahrensweise beim Ausschreibungs- und Vergabeprozess

Bei IT-Beratungsleistungen muss oftmals ein komplexer Verfahrensdurchlauf im Beschaffungsprozess gestaltet werden, was in erheblichem Umfang Kräfte bindet.

Dieser Prozess beginnt mit der Suche nach geeigneten Partnern, Hier verlassen sich die von Lünedonk im Rahmen der Studie Einkauf von IT-Beratung und IT-Dienstleistung, 2006 befragten Unternehmen vor allem auf eine kontinuierliche oder im Bedarfsfall betriebene Marktforschung (86 Prozent). Daneben spielen prioritär persönliche Netzwerke eine Rolle, wenn es darum geht, geeignete Anbieter zu finden.

Weitere Wissensquellen sind Medien und das Internet. Auch Beauty Contests und der Dialog mit Anbietern liefern entscheidungsrelevante Informationen. Dienstleister, mit denen schon Verträge bestehen und interne Datenbanken über Dienstleister und deren Kompetenzen sind ebenfalls eine wichtige Informationsquelle. Alles in allem sind diese Auswahlmethoden jedoch sehr arbeitsaufwändig und teilweise subjektiv gefärbt. Zudem machen sie es schwer, fachliche eventuell überlegene Anbieter aufzuspüren, mit denen das Unternehmen noch keine Erfahrungen hat.

Die Konsequenz ist das Ausschreibungs- und Vergabeprozesse teilweise sehr lange dauern. Die Dauer steigt mit der Größe und Komplexität des Projektes und der unternehmenspolitischen Dimension an. Laut der Lünendonk-Studie schreiben 89 Prozent der Unternehmen IT-Beratungs- und IT-Dienstleistungsvorhaben zumindest teilweise aus. Sie holen im Durchschnitt rund vier Angebote ein, wobei die Werte im Einzelfall schwanken. Bis zur Beauftragung vergehen bei üblichen IT-Beratungsleistungen im Durchschnitt 6,1 Wochen, wobei die Werte bis zu 26 Wochen streuen.

2.6 Besonderheiten von IT-Beratung im Kontext der Beschaffung

Beratung ist eine investive Dienstleistung[30], sie ist ein Wirtschaftsgut. Als externe Beratung wird sie erzeugt, um beim Abnehmer, Kunden oder Auftraggeber entgeltlich abgesetzt zu werden. Bis auf den durchaus häufigen Fall unentgeltlicher Beratung innerhalb und zwischen Betrieben sowie durch Verbände und öffentliche Einrichtungen, geht es insgesamt um den Cash-Nexus. Die investive Beratung wird heute zunehmend wie ein Sachprodukt beworben und vermarktet. Für den Nachfrager ist Beratung eine Dienstleistung, die er beziehen möchte und an deren Erstellung er selbst – wenngleich in unterschiedlichem Umfang und unterschiedlicher Intensität – mitwirken muss, um ein Problem zu lösen. Für den externen Anbieter ist es ein Instrument der Gewinnerzielung, dessen Entwicklung bzw. Erzeugung mit entsprechenden Kosten verbunden ist. Auch er muss bestrebt sein, sie gering zu halten. Der ökono-

[30] Effenberger, J. (1998): S. 28

mische Blick prägt daher das Angebot an Beratungsleistungen ebenso wie das spezifische Vorgehen und die Erfolgskriterien bei der Beraterauswahl.

Es liegt es nahe, das eine Optimierung des Einkaufs von Beratungsleistungen in den Unternehmen zunehmend im Focus steht. Der Unternehmenseinkauf steht dabei vor den Herausforderungen, dass die Beauftragung von Beratungsleistungen und IT-Services anderen Gesetzen unterliegt als die klassische Beschaffung von Gütern: Die Auftraggeber wechseln häufig, die Anforderungsprofile wiederholen sich selten, immer wieder werden IT-Kräfte mit spezifischen Fachkenntnissen und unterschiedlichen Erfahrungen nachgefragt. Gleichzeitig schafft der in Deutschland ungeschützte Begriff des Unternehmensberaters extrem niedrige Markteintrittsbarrieren und führt zu einer starken Angebotselastizität. De jure reicht eine Visitenkarte aus, um sich Berater zu nennen.[31] Diese Intransparenz des Beratungsmarktes erschwert es, den „richtigen" IT-Berater für das „richtige" Problem zu engagieren. Pauschale Auswahlkriterien sind daher nicht selten Empfehlungen Dritter, der Bekanntheitsgrad der Beratungsfirma oder die eigene Erfahrung, die mit bestimmten Beratern bereits gemacht wurde, sowie persönliche Beziehungen.[32]

Die ohnehin große Unsicherheit vieler Marktakteure bei der Einschätzung der Preisentwicklung im IT-Services-Markt wurde durch den turbulenten Konjunkturverlauf seit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich verstärkt. So ist unklar, wie sich die wirtschaftliche Dynamik während der letzten Monate tatsächlich auf Umfang und Zusammensetzung der IT-Budgets, auf das Geschäft der IT-Dienstleister und schließlich auf die Höhe der Tagessätze auswirkten. Viele Analysen zur Markt- und Preisentwicklung erscheinen angesichts der zuletzt starken konjunkturellen Schwankungen überholt. Stattdessen kursieren im Markt zahlreiche ungeprüfte und häufig widersprüchliche Informationen zur Preisbildung, die eher auf „Preisgefühl" und fiktiven Listenpreisen denn auf fundierten Analysen beruhen.

Ab einem bestimmten Projektvolumen erscheint es sinnvoll Ausschreibungen nach festgelegten Verfahrensregeln zur Objektivierung und Intensivierung des Wettbewerbs durchzuführen. Projekte, die durch ausführliche Ausschreibungsverfahren vergeben werden, erlauben ein maximale Transparenz und Objektivität bei der Projektvergabe. Weiterhin ist zu beobachten, dass die Vergabe auf Basis einer Ausschreibung gegenüber einer so genannten Freihandvergabe zu erheblichen Reduktionen des Projektvolumens führt.[33]

Der Einkauf als Intermediär zwischen internem Bedarfsträger und IT-Beratungsunternehmen kann in allen Projektphasen erfolgreiche Unterstützungsleistung erbringen (s. Abbildung 1).

---

31 Mohe, M. (2001): Exklusiv-Interview mit Consulting-Experten Michael Mohe. Im Internet http://www.ephorie.de/mohe-interview.htm

32 Mohe, M. (2005), S. 207

33 Petmecky, A. / Deelmann, T. (2005), S. 242

Abb. 1: Unterstützungsleistung der Einkaufsfunktion im Beschaffungsprozess von IT-Beratungsleistung [34]

Nicht nur Inhalte, sondern auch die Umstände unter denen Beratungsleistungen heute nachgefragt werden, haben sich geändert. Wurden diese lange Zeit informell ausgehandelt, so nutzen immer mehr Nachfrager deren Marktmacht widerspiegelnde Rahmenverträge. Größere Positionen werden zunehmend öffentlich oder unter den bevorzugten Anbietern eines internen Rankings ausgeschrieben. Einkauf und Steuerung von Beratungsprojekten erfolgen verstärkt durch zentrale Beschaffungsfunktionen. Die Projekte werden immer häufiger von internen Mitarbeitern professionell begleitet, von einem Beratungscontrolling beobachtet und in der Schlussphase evaluiert.[35] Das zwingt die Anbieter zu erheblichen Preiszugeständnissen. Dies führt dazu, dass Projektanbieter immer stärker auf das Geld achten. Sie fragen bevorzugt günstigere Freiberufler für Projekte an.[36]

Obwohl die Leistungsform des Personalleasings auch heute umfassend gelebt wird, haben vielfach neue Leistungsstrukturen bzgl. Rolle, Inhalt, Komplexität und Risikoverteilung Einzug gehalten. Nachfrager erwarten heute von einem IT-Beratungsunternehmen, dass es dessen Geschäft in seinen Facetten kennt, um die besonderen Wertschöpfungspotenziale, die durch die Nutzung von Informationstechnologie entstehen, zu erschließen.

3 IT-Beratung bei Banken

Bankgeschäft ist das Geschäft mit dem Medium „Geld“, z. B. Geld als Einlage entgegennehmen, Geld als Kredit ausleihen, Wertpapiere kaufen oder verkaufen, Zahlungen ausführen[37]. Geld- bzw. kapitalbezogene Beziehungen bilden sich individuell zu juristischen Beziehungen

34 [Quelle] Eigene Darstellung

35 Vgl. Kolbeck, Christoph und Mohe, Michael: Strukturwandel in der Unternehmensberatung – vier Basistrends verändern die bisherigen Spielregeln des Beratungsmarktes, in: Petmecky, Arnd und Deelmann, Thomas (Hrsg.), Arbeiten mit Managementberatern: Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, Berlin [u.a.] 2005, S. 238f.

36 Püttner, C. (2010), Projektleiter, Berater, Admins – IT-Freiberufler-Honorare stagnieren, CIO Service-Box, http://www.cio.de/karriere/2227557/

37 Vgl. § 1 (1) KWG.

aus. Sofern diese standardisierbar sind, lassen sie sich automatisieren und damit digital abbilden. IT dient damit zur Dokumentation der rechtlichen Beziehungen[38].

Bei der Entwicklung der Informationstechnologie sind die Möglichkeiten gewachsen, Bankgeschäfte vollständig zu automatisieren. Die Grenzen der Automatisierung sind allein durch betriebswirtschaftliche Parameter, d.h. die Höhe des Investments in die Softwareentwicklung und die Betriebskosten, definiert. Was für die Fertigungsindustrie die Maschinen sind, ist für die Finanzindustrie die Informationstechnologie.

Die Bank-IT ist mit der Produktionsstrasse eines Industrieunternehmens oder den Logistikstrukturen eines Handelskonzerns vergleichbar – und hat damit eine viel durchgreifendere Bedeutung als in anderen Branchen. So wird verständlich, warum Banking vielfach als ein technologiegetriebenes Geschäft bezeichnet wird. Die schnelle und sichere Verarbeitung von Daten und Informationen hat existentielle Bedeutung für die Zukunft jeder einzelnen Bank. Inzwischen hat die Computerisierung alle Bereiche des Bankgeschäfts erfasst. Der Einsatz von Informationstechnologie (IT) gilt daher als ein zentraler Erfolgsfaktor im Wettbewerb[39].

Mit diesem Hintergrund ist bei der Beschaffung von IT-Beratung die Qualität unter Beachtung von Kostenkriterien ein kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Banken. Hier ist die Beschaffungsfunktion von Banken als Intermediär zum Markt der IT-Beratung besonders gefordert. Die Beratungsbranche und hier insbesondere die IT-orientierte Beratung ist konjunkturabhängig und wandelt sich zunehmend von einem Anbieter- zu einem Käufermarkt. Nach einer stürmischen Aufwärtsentwicklung in den Neunziger Jahren waren die Jahre 2000 bis 2003 für Beratungsunternehmen in Europa und den USA aufgrund der schwierigen ökonomischen Situation vieler Beratungskunden bei teils rückläufigen Umsätzen durch den Zwang zur Schärfung des eigenen Profils im Wettbewerb und eine stärkere Professionalisierung des Managements gekennzeichnet.

Das Spektrum der Anbieter für IT-Beratung ist groß. Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über die zehn größten IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland.

Das sind die IT-Dienstleister, die mindestens 60% ihres Umsatzes mit IT-Beratung und Systemintegration erwirtschaften. Darüber hinaus sind (große) Unternehmen am Markt, deren Geschäftsschwerpunkt z. B. im Betrieb von Rechenzentren liegt („IT-Service-Unternehmen“) und die nicht in der Tabelle aufgeführt sind. Dazu zählen beispielsweise T-Systems, Siemens Business Services und EDS Deutschland (51.000, 39.000 bzw. 4.400 Mitarbeiter).

[38] Die Standardisierung erfolgt auf Basis der AGB der Banken. Lediglich für sehr individuelles Geschäft ist die IT wenig relevant (z.B. Projektfinanzierungen). Aber selbst hier hat sich das Geschäft in Komponenten aufgelöst, die wiederum IT-mäßig abgebildet werden.

[39] Moormann, J. (1998), S. 3.

Unternehmen	Umsatz in Mio. €		Mitarbeiterzahl in Deutschland
	gesamt	davon in Deutschland	
IBM Global Business Services, Stuttgart *) 1)	k. A.	1.015	k. A.
Accenture GmbH, Kronberg *)	k. A.	645	3.777
Atos Origin GmbH, Essen *) 2)	k. A.	500	3.700
Lufthansa Systems AG, Kelsterbach *) 3)	635	476	3.640
CSC, Wiesbaden	k. A.	450	3.500
SAP SI Systems Integration AG, Dresden	325	325	1.760
Capgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin 4)	k. A.	297	2.847
Deutsche Post ITSolutions GmbH, Bonn	255	255	1.300
BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main *)	k. A.	250	1.635
msg systems ag, Ismaning	224	203	1.900

*) Daten teilweise geschätzt, k.A. = keine Angaben
1 bisher: IBM Business Consulting Service
2 01/2004 Übernahme von SchlumbergerSema
3 bisher CSC Ploenzke
4 ohne Managementberatung

Tab. 1: Top 10 der IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland, Stand: 31.12.2005 (LÜNENDONK GMBH 2006)

Für spezifische Aufgaben wird vielfach auf mittelgroße oder kleine IT-Dienstleister zurückgegriffen. Dabei handelt es sich teilweise um auf die Finanzbranche spezialisierte IT-Beratungsunternehmen. Außerdem sind in der Bankbranche in vielen Projekten Kleinst-Firmen und Freiberufler (Freelancer) beschäftigt. Diese externen Mitarbeiter sind in der Regel in die Projektorganisation der Banken fest eingebunden („Bodyleasing"). Der Unterschied zwischen internen und externen Mitarbeitern ist in den letzten Jahren mehr und mehr verschwommen, da externe Mitarbeiter häufig über einen längeren Zeitraum hinweg im selben Haus tätig sind – teilweise über mehrere Jahre[40].

Diese Intransparenz des Beratungsmarktes erschwert es, den „richtigen" IT-Berater für das „richtige" Problem zum „richtigen" Preis zu engagieren. Pauschale Auswahlkriterien sind daher nicht selten Empfehlungen Dritter, der Bekanntheitsgrad der Beratungsfirma oder die

[40] Vgl. Beneken/Mühlhausen/Zehler (2004): Bedarfsanalyse Finanzdienstleister – Essentials, Virtuelles Software Engineering-Kompetenzzenrum (VSEK), www.software-kompetenz.de

eigene Erfahrung, die mit bestimmten Beratern bereits gemacht wurde, sowie persönliche Beziehungen[41].

Direkte Preisvergleiche bei Dienstleistungen sind oft schwierig. Das Preis-Leistungsverhältnis kann nur unter großer Unsicherheit beurteilt werden. Die Nichtübertragbarkeit von Person auf Person beeinflusst die Preispolitik bei Dienstleistungen durch individuellere Anpassungsfähigkeit und abnehmerbezogene Preisdifferenzierung. Durch den hohen Fixkostenanteil wird der Auslastungsgrad wesentliche Gewinndeterminante der Beratungsunternehmen [42].

Zunächst wird ein Dienstleister wie jedes Unternehmen einen Preis, basierend auf den Kosten, errechnen. Für fest angestellte Mitarbeiter gehen Personalkosten, Sozialabgaben, Materialkosten (PC, Handy), Gemeinkosten (HR, Marketing, Verwaltung, Vertrieb, Miete, Infrastruktur, Versicherungen), projektbezogene Reisekosten, Reisezeiten, Finanzierungskosten (Zahlungsziel des Kunden), ein Aufschlag für kalkulatorische Risiken wie Krankheit oder Zahlungsrisiko, gegebenenfalls Rückstellungen für Gewährleistung und der Unternehmensgewinn in die Rechnung ein. Setzt ein Dienstleister andere Unternehmen oder freiberufliche Mitarbeiter als Subunternehmer ein, verringern sich die preisrelevanten Komponenten auf Tagessatz, Reisekosten und einen Aufschlag für Verwaltung und Gewinn, der häufig prozentual (zwischen 10 und 30 Prozent[43]) berechnet wird.

4 Beschaffungsauktionen

Die neuen Technologien, vor allem das Internet, können die Einkaufsfunktion in verschiedenen Teilen des Beschaffungsprozesses unterstützen, um die Einstandskosten des Beschaffungsobjekts sowie die Kosten des gesamten Beschaffungsprozesses entscheiden zu senken. Ein Konzept, das auf die Reduzierung der Einstandpreise fokussiert, ist die sog. Online-Auktion, deren bekannteste Form die umgekehrte Auktion (Reverse Auktionen) ist. Durch den Einsatz eines elektronischen Beschaffungsinstruments in Gestalt der Online-Auktion ändert sich die Prozesskette der Beschaffung innerhalb der Organisation gewöhnlich nicht (siehe Abbildung 2).

41 Mohe, M. (2005): S. 207.

42 Vgl. Kohr, J. (2000), S. 215

43 eigene Schätzung auf Basis persönlicher Erfahrung und Benchmark mit Kollegen

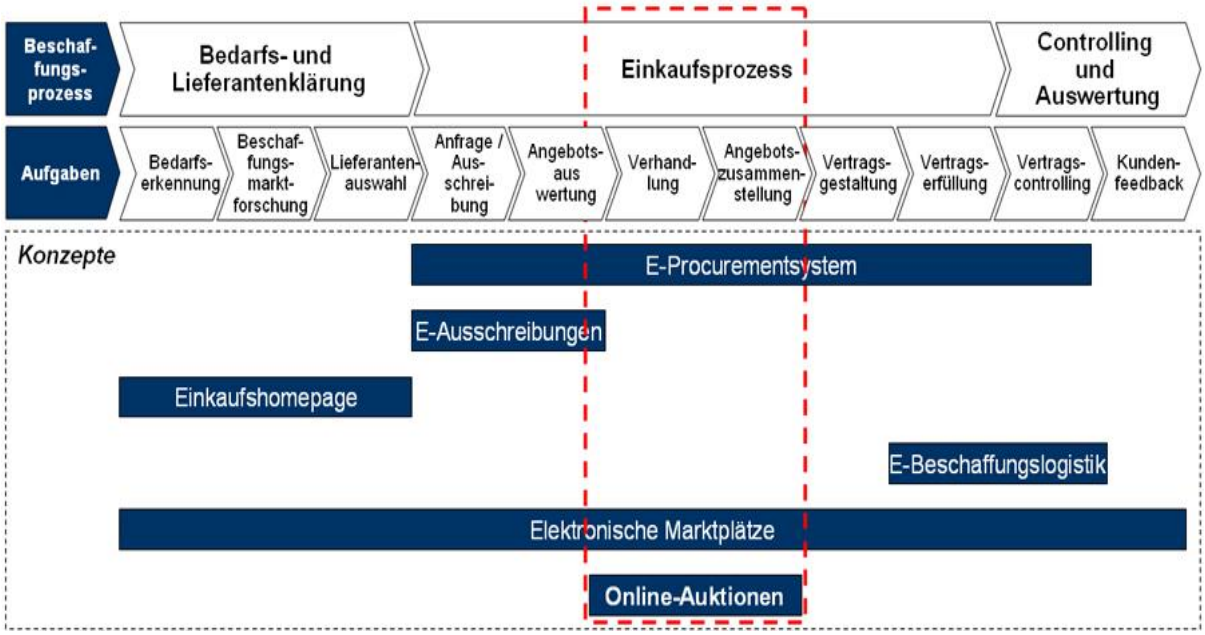


Abb. 2: Prozesskette der Beschaffung mit neuen Beschaffungsinstrumenten[44]

Dennoch ist festzustellen, dass heute erfolgreiche Implementierungen von Online-Auktionen als Instrument der Preisfindung für die Beschaffung von Beratungsleistungen, insbesondere von Fachkräfte investiver IT-Beratungsleistungen, weitgehend unbekannt sind. Viele Unternehmen sind sich im Unklaren darüber sind, welche Konsequenzen der Einsatz von Online-Auktionen im Rahmen der Beschaffung von Beratungsleistungen mit sich bringt.

4.1 Anwendung und Wirkung von Beschaffungsauktionen

Der Einsatz elektronischer Beschaffungsinstrumente in Gestalt von Online-Verhandlungen wie Elektronischen Auktionen können sich Einflussmöglichkeiten für das beschaffende Unternehmen ergeben, um den Markpreis zu definieren.

Elektronische Auktionen ersetzen die bilateralen Preisverhandlungen zwischen Abnehmer und seinen Anbietern. Sie erfahren seit einigen Jahren eine wachsende Anwendung im Einkauf. Insbesondere die zahlreichen Berichte über spektakuläre Einsparungen durch den Einsatz von Auktionen wirkten als Katalysator für deren Verbreitung[45]. Die Reaktionen auf die Anwendung von Auktionen sind gemischt und reichen von Berichten über bis zu 50 Prozent reduzierten Einstrandspreisen bis hin zu Meldungen über nachhaltig beschädigte Beziehungen zu wichtigen Lieferanten[46].

44 [Quelle] Eigene Darstellung
45 Vgl. Smeltzer/Carr (2002): S. 47
46 Vgl. Smart/Harrison (2002): S. 279 ff.

Schätzungen gehen davon aus, dass die Nutzung von Auktionen in der professionellen Beschaffung jährlich um ca. 15 Prozent wächst, wobei ausgesuchte Unternehmen heute ca. 25 Prozent ihres Beschaffungsvolumens über Auktionen vergeben[47].

Beschaffungsauktionen basieren auf Algorithmen, die entweder direkt vom Nachfrager, oder durch einen Intermediär betrieben werden. Der Ablauf[48] eines Beschaffungsprozesses[49] mit integrierter Auktionsphase beginnt mit den konventionellen Beschaffungsphasen: Situationsanalyse, Bedarfsanalyse und –formulierung, Beschaffungsmarktanalyse und –auswahl, bis hin zur Lieferantenanalyse und –auswahl. Es folgt eine Einladung zur Auktion die allen, oder ausgewählten Lieferanten, zugestellt wird. Meist handelt es sich um mindestens drei potenzielle Transaktionspartner[50], denn die Anzahl gewährleistet eine hinreichende Konkurrenzsituation. Eine höhere Zahl an Bietern in der inversen Auktion steigert den Wettbewerb, erhöht die Dynamik der Auktion und bewirkt größere Einsparungen. Ein oberes Limit der Teilnehmerzahl existiert praktisch nicht. Als Auswahlkriterium der Bieter können hierzu erste Angebote herangezogen werden.

Um hinsichtlich des Vertrauensaspekts sowohl für Abnehmer als auch Bieter gleichermaßen interessant zu sein, erscheint es sinnvoll, die Auktion von einem neutralen Dritten betreiben zu lassen. Nur ein neutraler Dritter kann die Bieter vor Manipulation der Auktion schützen. Dabei stehen eine Vielzahl deutscher und internationaler Unternehmen zur Verfügung.

Nach der Auswahl eines Bedarfs muss das Auktionssetup an die Rahmenbedingungen und die Anforderungen, die sich aus dem Bedarf ergeben, abgestimmt werden. Die Wahl des Auktionssetups richtet sich nach den Präferenzen des Einkäufers und den Bedingungen des Marktes. Verschiedene Strategien erfordern daher unterschiedliche Setups und stellen hohe Bedingungen an die Software.

Das Erfahrungswissen über Anforderungen eines Bedarfes und Rahmenbedingungen der Beschaffungsmärkte sowie die Gestaltungsmöglichkeiten, die sich aus der Auktionssoftware ergeben, müssen so aufeinander abgestimmt werden, dass der Wettbewerb unter den Anbietern durch die Wahl der Auktionsparameter bestmöglich intensiviert werden kann. Entscheidend ist dabei auch die Wahl des historischen Preises und des Zielpreises, die der Facheinkäufer aus einer realistischen Einschätzung der Situation auf den Beschaffungsmärkten vorgeben muß, da diese das Anreizsystem für die Anbieter bilden.

Für die Anbieter sind folgende Themenstellungen von Relevanz:

- Bedienung der Software
- Auswirkungen von Online-Auktionen auf Anbieter und
- Erfolgreiche Bieterstrategien.

47 Vgl. Beall et. al (2003): S. 35 ff

48 Vgl. Stein / Hawking (2002), S.1 ff

49 Vgl. Monczka/Trent/Handfield (1998), S. 30

50 Vgl. Dobler/Burt/lee (1990), S 204

Für den Anbieter ist die erfolgreiche Teilnahme an einer Auktion mit der Beherrschung der Software verbunden. Dabei hat sich die Durchführung von Probeauktionen einige Tage vor der Durchführung der realen Auktion bewährt. Durch die Teilnahme an den Probeauktionen können sich die Bieter mit der Software vertraut machen. Durch die Eingabe von Geboten können sie die Wirkungsweise der Auktion verfolgen und auch die Verbindung und das Login mit dem Server überprüfen.

Eine Auseinandersetzung mit der Wirkungsweise von Online-Auktionen auch für die Anbieter ist für den Erfolg einer Online-Auktion entscheidend. Deshalb ist auch auf Seiten des Anbieters eine Schulung in diesem neuen Tool dringend erforderlich, damit durch die Entwicklung geeigneter Bieterstrategien bestehende Geschäftsbeziehungen auch in Zukunft beibehalten werden.

Nur durch einen hohen Informationsstand bei allen Beteiligten kann die volle Akzeptanz der Auktion erreicht werden. Neben der Vorbereitung einer Auktion spielt die Nachbereitung durch den Auktionator eine weitere wichtige Rolle. Zum einen erleichtert die Datenaufbereitung dem Abnehmer de Auswahl des leistungsfähigsten Anbieters, zum anderen erlaubt sich eine Nachvollziehbarkeit des Auktionsergebnisses von allen Beteiligten.

Abbildung 3 zeigt den Ablauf eine solchen Auktionsprozesses in idealisierter Form.

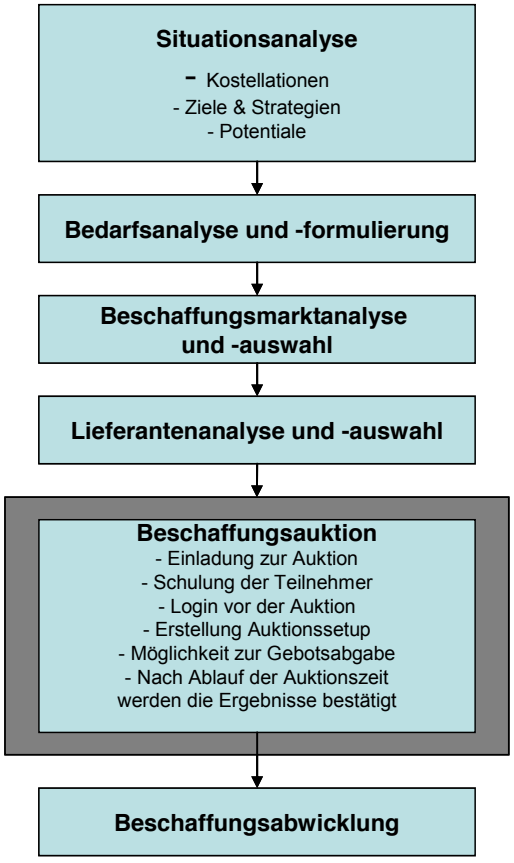


Abb. 3: Der Beschaffungsprozess[51]

[51] [Quelle] Eigene Darstellung

Wenn im Folgenden von Auktionen, Auktionen in der Beschaffung, Online-Auktionen oder Beschaffungsauktionen gesprochen wird, werden diese stets – sofern nicht explizit anders erwähnt – als elektronische Auktionen in der Beschaffung gemäß der hier verwendeten Definition verstanden. Der insbesondere im englischsprachigen Raum häufig anzutreffende Ausdruck „reverse auction“ ist aus dem Vertauschen der Rollen von Verkäufer und Käufer im Vergleich zu traditionellen Auktionen abgeleitet. Während in traditionellen Auktionen (Verkaufauktionen) der Verkäufer, der seine Güter an mehrere potentielle Käufer zu verkaufen versucht, Zentrum und Ausgangspunkt der Auktion darstellt, ist in Beschaffungsauktionen der Einkäufer der Initiator der Auktion.[52] Bei diesen inversen Auktionen (engl. reversed auctions) gibt der Käufer seinen Bedarf und den Preis, den er maximal zu zahlen bereit ist, an. Diesen Ausgabepreis gilt es von den Anbietern zu unterbieten, wobei der Anbieter mit dem niedrigsten Preis i. d. R. den Zuschlag erhält.[53] Umgekehrt verlaufende Auktionen, in denen sich die Wettbewerber im Verlauf gegenseitig unterbieten, werden vom beschaffenden Unternehmen initiiert. Die ausgewählten Bieter werden zugelassen und der Beschaffungspreis fällt im Verlauf. Hauptmerkmal von Auktionen ist, dass alle Anbieter während des gleichen Zeitraums ihre Gebote abgeben müssen. Ihre Höhe ist für alle Teilnehmer sichtbar, die Bieter selbst bleiben aber anonym. Je nach Strategie, die der Beschaffer vorgibt, wird der Lieferant über die Höhe der Gebote konkurrierender Unternehmen und verbleibender Zeit informiert, auch Gebotsschritte und weitere Parameter sind definierbar. Da alle beteiligten Lieferanten im Rahmen einer Auktion die Preisentwicklung in Echtzeit verfolgen, ist die Annahme, das der Preis solange fallen wird, bis ein rationeller Marktpreis feststeht. Betriebswirtschaftlich betrachtet, entsteht für den Auktionsgegenstand ein ausgeglichener Markt zwischen Einkäufer und Lieferant.[54] Nach erfolgreichem Bietprozess sieht ein idealtypischer Bietverlauf, wie in Abbildung 4 dargestellt, aus.

[52] Vgl. Germer, T. (2008), S. 257

[53] Tiemeyer, E. (2009), S. 614

[54] vgl. Smeltzer/Carr (2003), S. 482

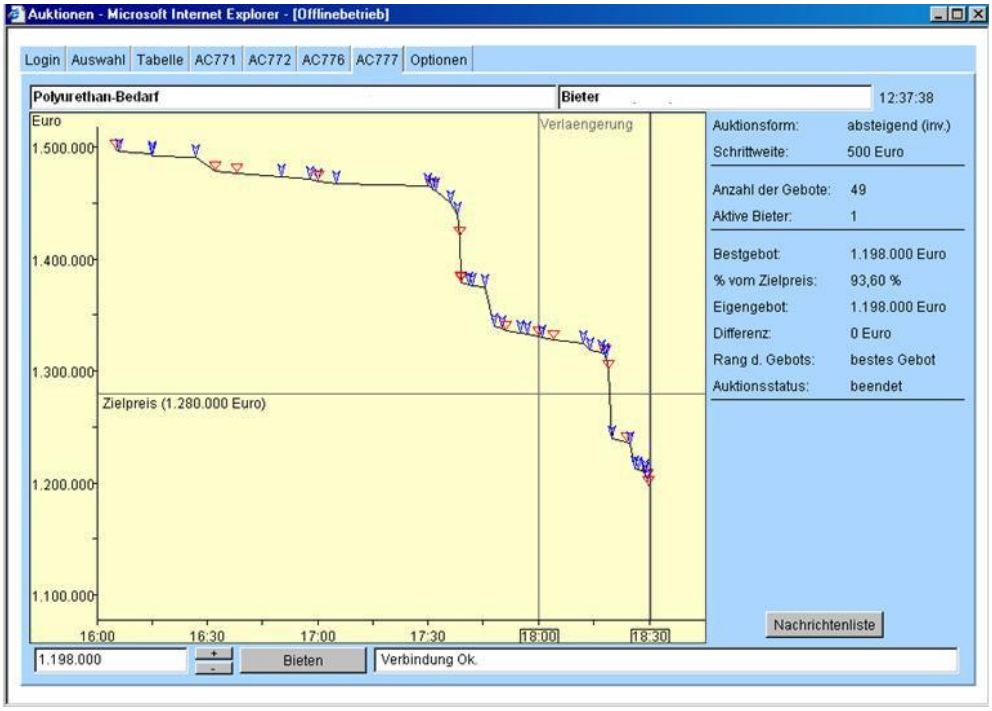


Abb. 4: Idealtypischer Bietverlauf einer erfolgreichen umgekehrten Auktion[55]

Im Folgenden wird zunächst aufgezeigt, für welche Produkte Auktionen als Beschaffungsinstrument geeignet sind, bevor auf weitere Faktoren eingegangen wird, die einen wirtschaftlichen Einsatz dieses innovativen Verfahrens beeinflussen.

Die Eignung von Produkten, welche mittels Auktion beschafft werden können, lässt sich weniger anhand von Güter- bzw. Dienstleistungsgruppen, als vielmehr mittels einiger Kriterien bzgl. der situativen Rahmenbedingungen bestimmen. Die Spezifizierbarkeit der Produktart gehört zu diesen Kriterien. Sie wird von Schroers als „Muss-Kriterium“[56] bezeichnet, denn sie ermöglicht dem Bieter den Produktionspreis hinreichend zu kalkulieren, was für eine vertretbare Gebotsabgabe unabdingbar ist. Die Spezifizierbarkeit von Produkten ist eine Frage des Aufwandes. So muss der Beschaffungsverantwortliche abwägen, ob sich ein aufwendiges Verfahren zur Bedarfsbeschreibung lohnt bzw. möglich ist. Es können z. B. Reinigungsdienste, Wartungsdienstleistungen und Leasingkonditionen genauso gut spezifiziert werden, wie Kopierpapier und Zeichnungsteile. Bei innovativen Produkten oder etwa der Vergabe von Strategieprojekten an Beratungsfirmen sowie bei sog. Freiberuflichen Leistungen (Architekten, Ingenieure) ist dies jedoch meist nicht der Fall. Letztgenannte zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass sie schwer zu beschreibende Leistungen darstellen. Der Einsatz von inversen Auktionen mit Bauaufträgen als Auktionsobjekt könnte sich ebenfalls schwierig gestalten, da die Bieter, aufgrund des raschen Gebotsverlaufes, in der Lage sein müssten, eine erneute Preiskalkulation schnell durchzuführen. Dies könnte aufgrund der Berechnungskomplexität von Bauaufträgen unter Umständen problematisch sein.

55 vgl. o.V.: Online Auktionen - Anwendung und Wirkung. Im Internet: http://www.enovis-mc.de/?site=auktion

56 vgl. Schroers, C. (2001): S. 66 ff.

Marktsituation	Einsatzmöglichkeit	Vorteile	Beispiele
‚Nachfragemarkt'	Auktionen gut geeignet, hoher Bieterdruck durch Transparenz		
‚Lieferantenmarkt'	Transparenzvorteil in Einzelfällen, Prozesskostenvorteil im Vordergrund		
Börsennotiertes Gut oder börsenähnlicher Index	Möglich nur für Zusatzkostenanteile wie Veredlung, Transport	Teil-Preisreduktion, Prozesskostenreduktion	Sonderlegierungen, Brennstoffe
Viele Anbieter, Standard-Massengut	Ja; wenn keine Konkurrenz zu börsenähnlichen öffentl. Foren; eingeschränkt bei regionaler Protektion	Preisreduktion, Prozesskostenreduktion	Paletten, Kopierpapier, Basischemikalien
Ausreichend Anbieter, keine Knappheit, keine Entwicklungspartnerschaft	Nur mit einem Preisbrecher, sonst manuelles ‚Pokern' erfolgversprechender	Volumenabhängige Preisreduktion	
Wenige Standardanbieter für Standardware bei oligopolistischem Angebot	Auktionen nur mit 4-5 Zwischenhändlern bzw. innerhalb eines Projekts mit Zusatzleistungen	Preisreduktion, Prozesskostenreduktion	Steuerungen mit aufwändiger Installation und Programmierung
Privatwirtschaftliches Projektgeschäft, mind. vier Bieter	Auktionen gut bis sehr gut geeignet	Hohe Preisreduktion; hohe Prozesskostenreduktion mit vorgeschalteten Ausschreibungen	Bauprojekte, Anlagenprojekte, komplexe Dienstleistungen
Entwicklungspartnerschaft	Sehr gut zur Partnerauswahl	Hohe Preis- und Qualifizierungskostenreduktion	Sonderwerkstoffe, Komponenten

Tab. 2: Einsatzbereich für Auktionen[57]

Je höher das Beschaffungsvolumen des auktionierten Bedarfes, desto geeigneter ist die Durchführung einer Auktion. Denn die Auktionskosten können dann schneller kompensiert werden und das Einsparpotential bzgl. des Beschaffungspreises ist höher. Außerdem ist bei höherem Volumen, der Anreiz für die Bieter, an der inversen Auktion teilzunehmen, größer. Es eignete sich z. B. die Auktionierung von Jahresbedarfen und Rahmenkontrakten von Gütern und Dienstleistungen besonders gut. Die Anzahl der Bieter sollte ebenfalls groß sein, so dass ausreichender Wettbewerb im Auktionsverlauf gewährleistet ist, wodurch ein besseres Ergebnis erzielt werden könnte. Die Gefahr der Absprache würde mit größerer Bieteranzahl ebenfalls sinken. Die Verfügbarkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen ist ein weiteres Kriterium, das für diese Einkaufsaktionen erfüllt sein sollte. Denn es macht wenig Sinn, knappe Güter mittels inverser Auktion zu beschaffen, auf deren Markt ein Nachfrageüberschuß herrscht. Schließlich ist die Marktstruktur zu beachten (siehe Tabelle 2). Güter, deren Anbietermarkt durch monopolistische Strukturen gekennzeichnet ist oder dessen Anbieter zu Preis-

[57] Mueller, W., Windhaus, M. (2002): S. 134

absprachen neigen, eignen sich ebenso wenig für inverse Auktionen[58], da in diesem Fall der Einkäufer ggf. am Ende ohne Lieferanten dastehen könnte.

Der Anteil des Beschaffungsvolumen, welcher mittels „inverser Auktion“ beschafft werden kann, ist von der Unternehmensgröße, dem Unternehmenstyp und der Branche abhängig. Die Expertenmeinungen divergieren hier jedoch stark. Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen 30 - 65% des Beschaffungsvolumens durch inverse Auktionen beschaffen können[59].

Zu den Erfolgsfaktoren dieses innovativen Beschaffungsinstruments gehören dessen gewissenhafte Vor- und Nachbereitung und Durchführung. Dabei spielen die Auktionsregeln eine wichtige Rolle. Die bei der inversen Auktion geltenden „Spielregeln“ werden vom Einkäufer als Initiator aufgestellt. Die angewandeten Regeln sind mannigfaltig. Diese Auktionsregeln betreffen u. a. die Auktionsdauer und deren mögliche Verlängerungszeit, die Zuschlagserteilung, die Visualisierung des Auktionsverlaufs, den ausgewählten Bieterkreis, das Startgebot und die zulässigen Gebotsschritte[60]. So muss z. B. nicht unbedingt der Bieter den Zuschlag erhalten, der das geringste Gebot abgibt. Manche Käufer behalten sich bspw. vor, einem der drei günstigsten Bieter den Zuschlag zu erteilen oder die drei preisgünstigsten Bieter zu einer Nachverhandlung einzuladen.[61] Bei der Visualisierung gibt es ebenfalls verschiedene Varianten, es seien beispielhaft drei genannt. Jeder Bieter sieht auf seinem Bildschirm während der Auktion alle abgegebenen Gebote anonymisiert, lediglich das gerade günstigste Gebot (anonymisiert) oder nur seine aktuelle Position[62]. Die Mehrheit der Literaten kommt zu dem Schluß, dass die festgelegten Auktionsregeln über Erfolg bzw. Misserfolg einer Reverse Auction entscheiden können und schreibt ihnen eine fundamentale Bedeutung zu.[63]

Des weiteren ist für eine erfolgreiche Realisierung die Erfahrung mit solchen Auktionen von großer Bedeutung. Es gibt unterschiedliche Auktionstypen, die die jeweiligen Verhandlungsstrategien abbilden. Hierin stehen wiederum wählbare Parameter zur Verfügung. Dieses Repertoire an Einstellmöglichkeiten optimal zu nutzen, ist das Know-how des Auktionsdienstleisters bzw. erfahrenen Einkäufers. Nur wenige Unternehmen verfügen bisher über diese; das größte Know-how diesbezüglich besitzen Auktionsdienstleister[64].

Einsparpotentiale bei Einstandspreisen resultieren aus der erhöhten Markttransparenz und dem so intensivierten Bieterwettbewerb. Durch Simultanität, zeitbedingten Verhandlungsdruck und anonym sichtbare Realgebote werden die Bieter sehr viel stärker zum Nachhalten herausgefordert, als in intransparenten, verdeckten Verhandlungen.

Mit steigendem ausgeschriebenem Auftragsvolumen erhöht sich der Anreiz für die Bieter am aktiven Bieten. Idealerweise sind daher Volumen ab ca. 200.000 Euro attraktiv bzw. sollten bei den Gemeinkostenmaterialien Pakete „geschnürt“ werden, deren Auftragsvolumen ca. 3-

58 vgl. Schroers, C. (2001): S. 66
59 vgl. Schroers, C. (2001): S. 67
60 vgl. Brenner, W., Zarnekow, R.: S. 499
61 vgl. Geerkens, N. (2001): S. 48
62 vgl. Schroers, C. (2001): S. 66
63 vgl. Brenner, W., Zarnekow, R.(2001): S. 499
64 vgl. Geerkens, N. (2001): S. 48

5% des Umsatzes der Bieter ausmachen.[65] Dies stellt sicher insbesondere kleinere und kleine mittelständische Unternehmen vor die Frage der Relevanz von Auktionen, erfordert oft aber nur eine geschickte Aufteilung der Beschaffungsvorgänge und ist nach Erfahrungen aus anderen Bereichen problemlos insbesondere auch für Leistungen aus dem infrastrukturellen Gebäude-Management möglich. Auch ausgeschriebene Volumina von 20.000 - 30.000 Euro wurden bereits erfolgreich verhandelt, bilden aber sicher die Ausnahme. Nicht zuletzt muss die zu erwartende Ersparnis den Aufwand einer Verhandlung rechtfertigen.

In der Literatur werden nicht selten erzielte Preisreduktionen im höheren zweistelligen Prozentbereich mittels Reverse Auctions genannt.[66] Aufgrund ungleicher Gegebenheiten müssen diese Erfolgsmeldungen jedoch relativiert werden, und sind nicht generalisierbar, da u. a. verschiedene Auktionsdesigns verwendet, unterschiedliche Güter beschafft und differenzierte Bezugsgrößen genannt werden.

Neben diesen Aspekten sind durch Reverse Auctions die Prozesskosten der Beschaffung reduzierbar. Dies ist v.a. in dem Hauptcharakteristikum der Reverse Auction begründet: die simultane Preisverhandlung mit mehreren Bietern. Zeitraubende bilaterale Verhandlungen mit mehreren potentiellen Bietern und damit verbundenen Aktivitäten entfallen. Die verkürzte „Verhandlungsdauer“ durch Beschränkung der Bietezeit auf 30 Minuten bis einige Stunden spielt auf der Prozesskostenseite eine stark wachsende Rolle (siehe Abbildung 5).

[65] vgl. Aust, E., Diener, W., Engelhardt, P., Lüth, O., (2000): S.34

[66] vgl. Geerkens, N. (2001): S.50

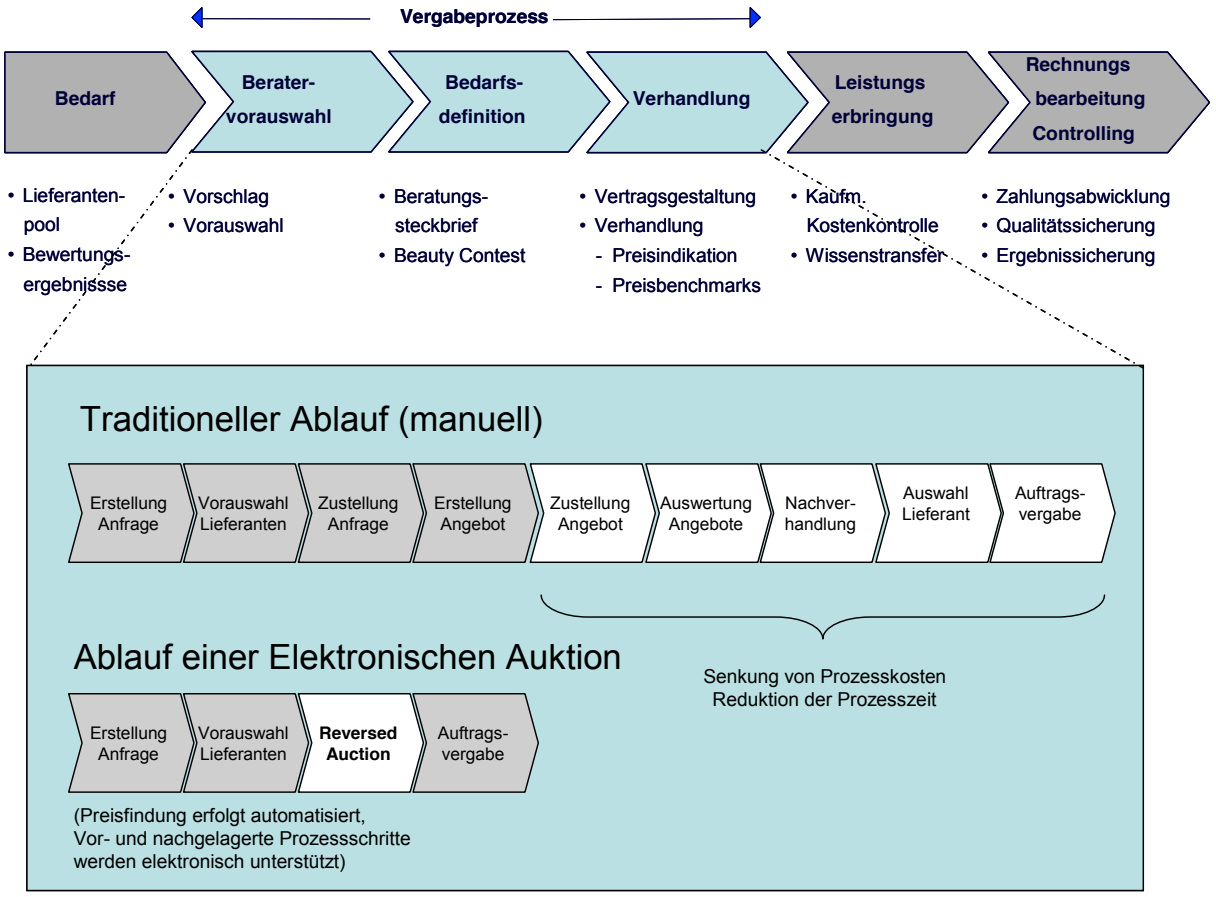


Abb.5: Zeitlicher Verlauf klassische Verhandlung versus Reverse Auction[67]

Dem steht jedoch der Aufwand der Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase der Auktion entgegen (siehe Abbildung 6), welcher wiederum vom Auktionsdesign, den Marktgegebenheiten, der Organisation bzw. dem Betreibermodell sowie der Erfahrung mit Reverse Auctions abhängt. Der Aufwand bei Folgeauktionen ist jedoch ungleich geringer, wenn man erst über die notwendige Routine und Erfahrung verfügt.

67 [Quelle] Eigene Darstellung

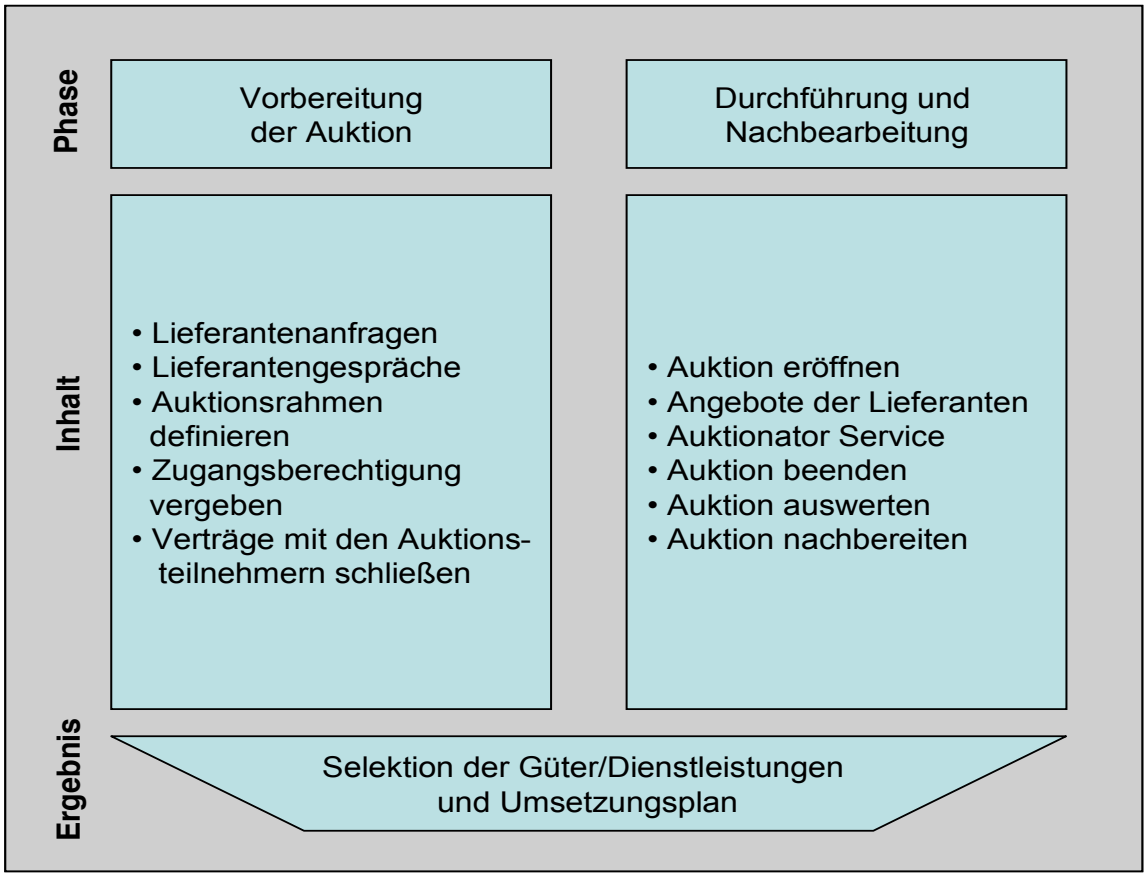


Abb. 6: Inhalt und Ergebnis der Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase bei Auktionen[68]

5 Eignung von IT-Beratung zur Beschaffung über elektronische Auktionen

Wie aufgezeigt, wird die Eignung von Gütern und Dienstleistungen für den elektronischen Handel durch deren Komplexität, Standardisierbarkeit und der daraus resultierenden Beschreibbarkeit bestimmt[69]. Die für IT-Beratung aufgezeigte tendenziell hohe Komplexität sowie das grundsätzlich geringe Standardisierungspotenzial hemmen deren Beschreibbarkeit (insbesondre der Kategorisierung) und erschweren somit die Beschaffung über elektronische Auktionen. Einen weiteren der Beschaffung erschwerenden Faktor stellt die, für den Bereich der IT-Beratung aufgezeigte, ausgeprägte Heterogenität dar. Unter Berücksichtigung dieser Determinanten kann IT-Beratung somit grundsätzlich keine gute Eignung für elektronische Auktionen bescheinigt werden.

Zusammenfassend kann für IT-Beratung aufgrund der aufgezeigten Problematik zunächst keine uneingeschränkte Eignung zur Beschaffung über elektronische Auktionen zugestanden

[68] [Quelle] Eigene Darstellung

[69] Vgl. Kollmann (20001), S. 61

werden. Gelingt es jedoch, die vorhandenen Problemfelder zufrieden stellend zu überwinden und insbesondere eine effektive und effiziente Kategorisierung mit Beschreibung standardisierter Leistungsmerkmale durch geeignete Kompetenz-Raster (engl. skill-matrix) zur Klassifizierung der IT-Beratungsleistungen zu realisieren, kann deren Beschaffung über elektronische Auktionen, kann als sinnvoll und potenzialbehaftet eingeschätzt werden (siehe Abb. 7).

Den treibenden Faktor stellt die Erkenntnis dar, dass aufgrund der, durch Intransparenz und Fragmentierung hervorgerufenen, hohen Transaktionskosten ein hohes Kosteneinsparpotenzial bei der Beschaffung von IT-Beratungsleistungen besteht.

Der ausgeprägten Heterogenität, die dem bereits eingeschränkten Spektrum der IT-Beratung bescheinigt wird, kann durch die Identifikation von Leistungstypen in eine kompetenzbasierten, standardisierbaren und übertragbaren Skill-Matrix begegnet werden .

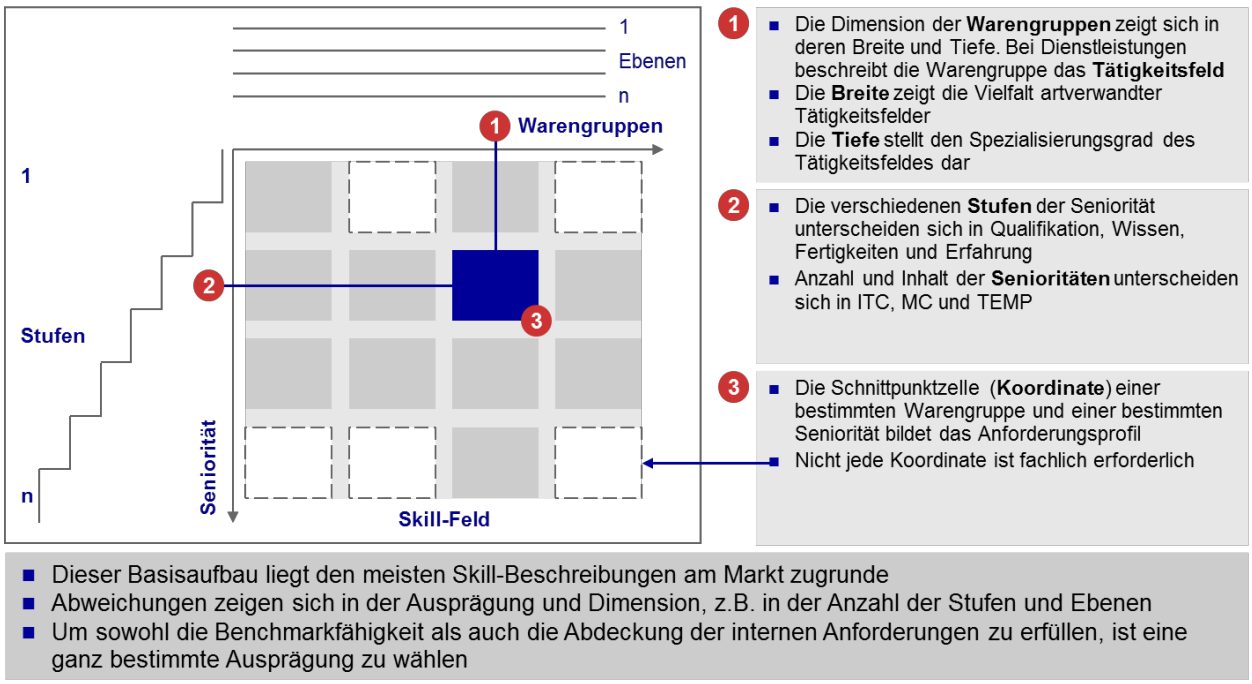


Abb. 7 Basisaufbau einer Skill-Matrix [70]

Die Beauftragung über kompetenzbasierte Preismodelle bedeutet auf der Anbieterseite weitestgehende Aufgabe der Marktdiversifikation durch Qualitäts- und Preistransparenz. Abbildung 8 verdeutlicht dies. Idealerweise ist ein standardisierter Kompetenz-Raster in eine professionelle Lieferantenstrategie eingebunden.

[70] [Quelle] Eigene Darstellung

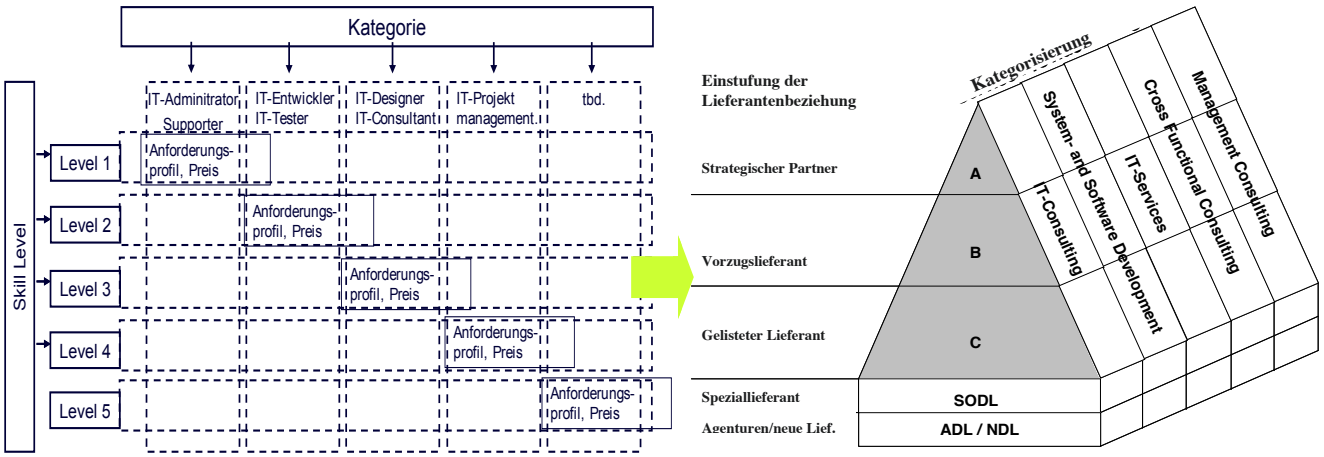


Abb. 8: Muster eines Kompetenz-Rasters zur Klassifizierung von IT-Beratung[71]

Die Beauftragung über kompetenzbasierte Preismodelle bedeutet auf der Anbieterseite weitestgehende Aufgabe der Marktdiversifikation durch Qualitäts- und Preistransparenz.

Die Voraussetzung für den Erfolg von Beschaffungsauktionen bei IT-Beratung ist jedoch die Akzeptanz durch die Teilnehmer der Transaktion. Aus Sicht der beschaffenden Unternehmen und Anbieter kann der durch die Klassifizierung und fortlaufende Aktualisierung der zu beschreibenden Leistungen entstehende Aufwand nur gerechtfertigt werden, wenn die Anwendung entsprechende Umsatzerlöse und Einsparungen erwarten lässt.

Im Rahmen eines Projekts wurden von dem Autor in 2010 für Clearstream AG, ein deutsches Bankunternehmen, basierend auf den Tagesraten, Seniorität und Aufgaben innerhalb des Unternehmens von ca. 720 externen IT-Beratern Tätigkeitsprofile erstellt. Ziel war es insbesondere, der Heterogenität des betrachteten Leistungsspektrums durch die Bildung von Leistungstypen zu begegnen, für die jeweils spezifische Beschaffungsstrategien abgeleitet werden können. Massive Ratenabweichungen innerhalb eines Tätigkeitsprofils wurden erkennbar (siehe Abbildung 9) und unterstreichen die hier beschriebenen Erkenntnisse. Beobachtet werden konnte weiterhin, dass die Klassifizierung der IT-Beratungsleistungen für den Nachfrager deren Vergleichbarkeit erleichtert und somit die Markttransparenz erhöht. Dadurch kann die Klassifizierung von IT-Beratungsleistungen zur Reduktion von Transaktionskosten und von Beschaffungsunsicherheit beitragen. Zudem ermöglicht die Klassifizierung die mengenmäßige Bündelung von Nachfragen mit dem Ziel der Preisreduktion.

71 [Quelle] Eigene Darstellung

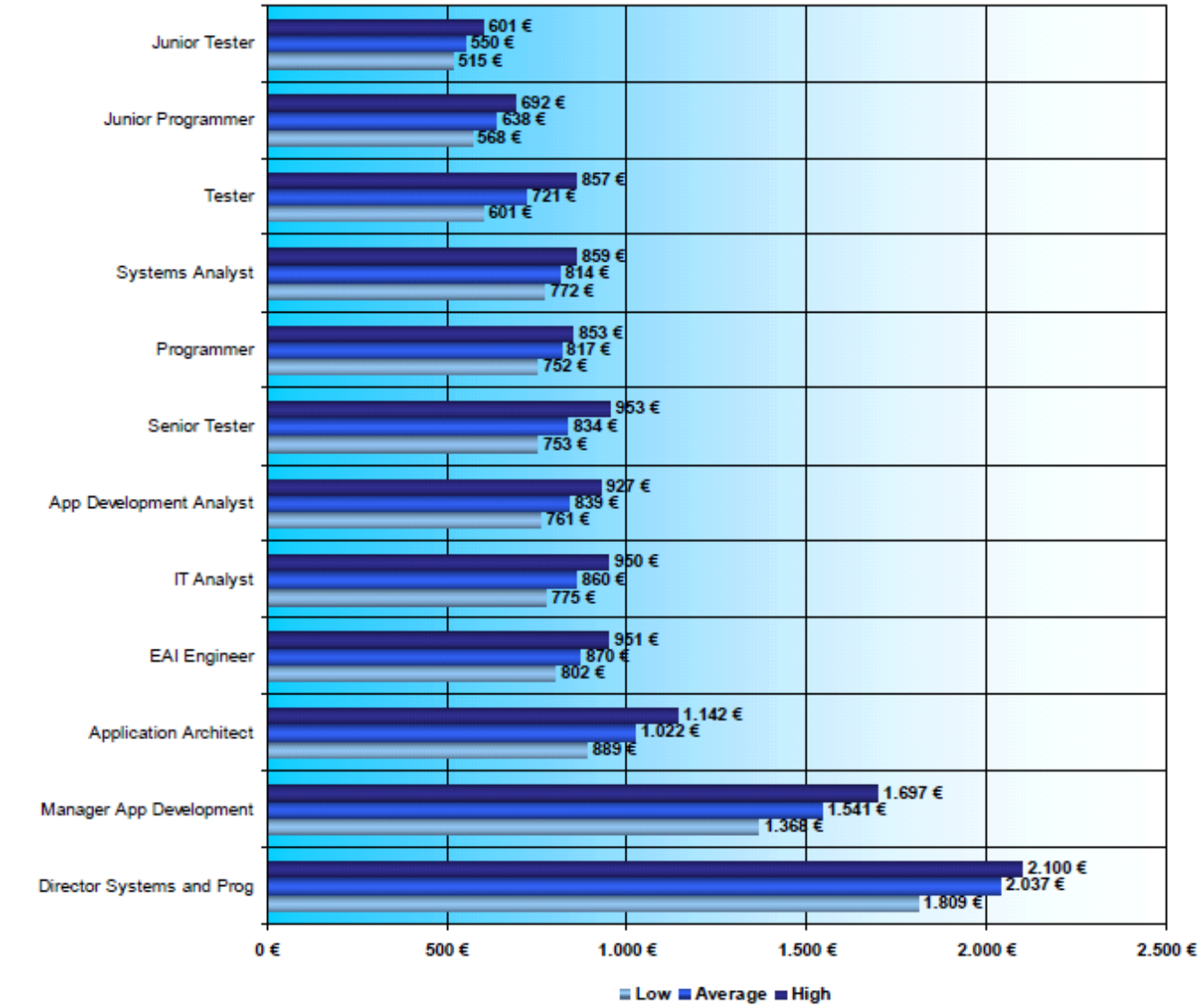


Abb. 9: Vergleich unternehmenspezifischer Tagesraten für IT-Beratung[72]

[72] [Quelle] Eigene Darstellung

6 Abschluss

E-Business wird oft als eines der bedeutendsten Managementthemen der letzten Jahrzehnts bezeichnet. Gerade die Beschaffung kann vom Einsatz fortschrittlicher Internettechnologien, z. B. durch Anwendung sog. Online-Auktionen in hohem Maße profitieren.

Ein Großteil der Forschungsaktivitäten im Bereich der Online-Auktionen beschränkt sich auf so genannte Standardauktionen - also Auktionen, in denen die Nachfrager Gebote abgeben. Auktionen, in denen Anbietern die Möglichkeit eingeräumt wird, Gebote einzureichen, so genannte Beschaffungsauktionen, waren lange Zeit nur schwer für die Forschung zugänglich, da diese hauptsächlich für den Handel zwischen Unternehmen eingesetzt werden.[73]

Die Beschaffung von IT-Beratungsleistung mit Hilfe von Online-Auktionen ist eine besondere Herausforderung. Die Intransparenz des IT-Beratungsmarktes und die preispolitischen Besonderheiten von Dienstleistungsbeschaffung erschweren es, den „richtigen" IT-Berater für das „richtige" Problem zu angemessenen Konditionen zu beauftragen. Qualität und Preiswürdigkeit sind erst ex post beurteilbar. Dies führt in der Praxis häufig dazu, dass strategische Beschaffungsaktivitäten in diesem Einkaufsfeld aus Sicht des Einkaufs eine untergeordnete Priorität haben, bzw. sogar durch die Fachabteilung erbracht werden, obwohl der Anteil von IT-Beratung ein wesentlicher und wachsender Kostenfaktor in vielen Unternehmen ist.

Die in der Praxis vorzufindenden Ansätze konzentrieren sich auf die Beschaffung standardisierter materieller Güter, deren Beschreibbarkeit eine weitgehende Anwendung elektronischer Beschaffungswerkzeuge wie umgekehrte Online-Auktionen ermöglicht. Demgegenüber steckt die Beschaffung professioneller Dienstleistungen, wie IT-Beratung, über elektronische Beschaffungsauktionen noch in den Anfängen ihrer Entwicklung. Dienstleistungen dieser Art werden bisher kaum auf elektronischem Wege beschafft. Vorhandenes Potenzial für deren Beschaffung über elektronische Medien wie umgekehrte Auktionen lässt sich aus der wirtschaftlichen Bedeutung für das beschaffende Unternehmen ableiten. Zusammenfassen kann für IT-Beratung aufgrund der aufgezeigten Problematik keine unbeschränkte Eignung für die Anwendung von Beschaffungsauktionen zugestanden werden. Gelingt es jedoch, die vorhandenen Problemfelder zufrieden stellend zu überwinden, kann die elektronisch unterstützte Verhandlungsphase für IT-Beratung als sinnvoll und potenzialhaft eingeschätzt werden.

[73] Weimann, J. (2007), Experimentelle Untersuchung von Online-Beschaffungsauktionen (2007-2008), S. 1. Im Internet http://www.forschung-sachsen-anhalt.de/index.php3?option=projektanzeige&pid=10552

7 Verzeichnisse

7.1 Quellenverzeichnis

Beneken/Mühlhausen/Zehler (2004):

Bedarfsanalyse Finanzdienstleister – Essentials, Virtuelles Software Engineering-Kompetenzzenrum (VSEK), www.software-kompetenz.de. In http://www.software-kompetenz.de/servlet/is/31005/VSEK-Report%20002D.pdf?command=downloadContent&filename=VSEK-Report%20002D.pdf

Recherche vom 26.03.2011, 19..30 Uhr.

Godek, M. (2010):

Sachkostenmanagement – Auf die Strategie kommt es an. In http://www.expensereductionanalysts.eu/LinkClick.aspx?fileticket=Ms4N9QmBu7s%3D&tabid=58

Recherche vom 13.03.2011, 19..30 Uhr.

Mohe, M. (2001)

exklusiv-Interview mit Consulting-Experten Michael Mohe. In http://www.ephorie.de/mohe-interview.htm

Recherche vom 23.12.2009, 20.15 Uhr.

Moormann, J. (1998):

Stand und Perspektiven der Informationsverarbeitung in Banken. Hochschule für Bankennwirtschaft (Hrsg.). In http://scholar.google.de/scholar?q=Stand+und+Perspektive+von+Banken+moormann&hl=de&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Recherche vom 28.05.2011, 22.30 Uhr.

o. V.(2010):

IT Branchen Vorhersage von Gartner bis 2015 (02.12.2010). In http://www.mediadefine.com/page,aktuelle-nachrichten-it-management,it-branchen-vorhersage-it-organisation-it-technologien,0,0,40,0,de.htm

Recherche vom 17.03.2011, 21.30 Uhr.

o. V. (2010):

Daten & Fakten zum Thema IT-Consulting. In

http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/221/a/services-leistungen/it-telekommunikation/it-consulting/

Recherche vom 17.06.2011, 18.00 Uhr.

o. V.(2005):

Gartner: IT-Services werden zum Massenprodukt, Computerwoche 11.03.2005. In http://www.computerwoche.de/nachrichtenarchiv/554396/index.html

Recherche vom 13.05.2011, 21.30 Uhr.

o. V. (2009):

Innovationsmanagement bei IT-Dienstleistern: Status und Verbesserungspotenziale. Studie „Markterfolg durch Innovationen: IT-Dienstleister in Deutschland“ der Bitkom Research GmbH. In http://www.ebs-siie.de/cms/?id=717

Recherche vom 28.05.2011, 21.30 Uhr.

o. V. (2011):

Lünendonk®-Liste 2011, Die Top 25 IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland, Bad Wörishofen, Mai 2006. In http://www.luenendonk.de/it_beratung.php

Recherche vom 30.06.2011, 20.15 Uhr.

o. V. (2011):

enovis Management Consulting GmbH (2011): Online Auktionen - Anwendung und Wirkung. In: http://www.enovis-mc.de/?site=auktion

Recherche vom 25.07.2011, 20.45 Uhr.

Pelkmann, T. (2011):

Die 25 größten Software-Anbieter, CIO-Portal. In http://www.cio.de/strategien/analysen/2277014/index2.html

Recherche vom 17.06.2011, 19.00 Uhr.

Pohle, A. (2005):

Einkauf von Dienstleistungen - Make or Buy, BME-Vortrag, Frankfurt, 13. September 2005. In http://www.bme-rmr.de/downloads/2005-09-13_1-MConsult_Vortrag%20BMErmrEinkauf%20DL.pdf

Recherche vom 12.06.2010, 12.00 Uhr.

Pütter, C. (2010):

Projektleiter, Berater, Admins, IT-Freiberufler-Honorare stagnieren, CIO Service-Box In http://www.cio.de/2227557

Recherche vom 17.06.2011, 19.00 Uhr.

Schaffry, A. (2009):

Banken-IT-Studie 2009 , Hohe Erwartungen an Geschäftsprozess-Optimierung, 09.02.2009. In http://www.cio.de/financeit/strategien/871871/index3.html

Recherche vom 12.11.2010, 21.00 Uhr.

Strambach, S. (1999):

Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen im Innovationssystem von Baden-Württemberg – am Beispiel der Technischen Dienste, September 1999, Arbeitsbericht, Akademie für Technologiefolgenabschätzung in Baden Württemberg, Stuttgart. In http://www.ibim.de/wigeo/4-4.htm

Recherche vom 1.04.2011, 08.00 Uhr.

Weimann, J. (2007):

Experimentelle Untersuchung von Online-Beschaffungsauktionen, S.1. In http://www.forschung-sachsen-anhalt.de/index.php3?option=projektanzeige&pid=10552

Recherche vom 11.06.2011, 17.00 Uhr.

7.2 Literaturhinweise

Aust, E., Diener, W., Engelhardt, P., Lüth, O. (20001):

eSourcing- Die Revolution im strategischen Einkauf, Verlag Oliver Lüth, Mannheim, 2001.

Beall, S. et al. (2003):

The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing (Caps research Focus Study), Tempe, AZ, USA.

Brenner, W., Zarnekow, R. (2001):

E-Procurement – Einsatzfelder und Entwicklungstrends , in: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg., 2001), München Vahlen, 2001, S. 487-502

Cohn, L. (2000):

Einer für alle: Third Party Management von IT-Dienstleistern - Mehr Qualität und Leistung zum selben Preis, in: BA, o.Jg., Nr. 11, 2006. S. 42-43

Czotscher, E. (2003):

Geschäftsprozesse abgeben, in: Mummert Consulting AG; F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH (Hrsg.), Managementkompass Dienstleistungsfabrik, Hamburg 2003, S. 6-13

Dobler, D. W./Burt, D. N., Lee, L. (1990):

Purchasing and Materials Management:Text and Cases. Ariziona, USA

Effenberger, J. (1998):

Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Kundensicht. Dissertation, Braunschweig 1998.

Geerkens, N.(2001):

Zwischen Wettbewerb und Lieferantenpartnerschaft, in: BA, o.Jg.,

Nr. 12, S. 46-51, 2001.

Germer, T.(2008):

Elektronische Auktionen in der Beschaffung – Werkzeug oder Spielzeug. In: BME Bundesverband Materialwirtschaft Einkauf und Logistik e. V (Hrsg.): Best Practice in Einkauf und Logistik, Gabler (2008), S. 255-286

Kampffmeyer, U. (2000):

Deciding on the mode of negotiation: to auction or not to auction electronically. In: The Journal of Supply Chain Management, Spring 2004, S. 15-26

Kaufmann, Lutz/Carter, Craig R. (2004):

Informationstechnologie & Beratung – KönnenConsultants noch helfen? In: Electronic Office, N. 11, 2000, S. 58-60

Knothe, T.,Herbst, K., Husen, C. (2004):

Neue Wege zur professionellen Dienstleistungsentwicklung, Reihe: Fraunhofer-Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik; Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart 2004

Kohr, J. (2000):

Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten –Beratermarketing, München; Mering : Hampp, 2000

Kolbeck, C. / Mohe, M. (2005):

Strukturwandel in der Unternehmensberatung – vier Basistrends verändern die bisherigen Spielregeln des Beratungsmarktes, in: Petmecky, Arnd und Deelmann, Thomas (Hrsg.), Arbeiten mit Managementberatern: Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, Berlin [u.a.] 2005, S. 233-243.

Kollmann, T. (2000):

Virtuelle Marktplätze. Grundlagen, Management, Fallstudie. München 2001

Lünendonk, T., Streicher, H. (2005):

Der Beratungsmarkt Deutschland, in: Patmecky, Arnd und Deelmann, Thomas (Hrsg.), Arbeiten mit Managementberatern: Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, Berlin [u. a.] 2005, S. 205.

Mabert, V. A. / Skeels, J. A. (2002):

Internet reverse auctions: Valuable tool in experiences hands, in: Business Horizons, 45. Jahrgang, Heft 4, S. 70-76

Mieschke, L. (2002):

Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung, Reihe:Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2004

Mitchell, V.-W. (1994):

Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services, in: The service Industries Journal, Vol. 14 (1994), S. 315-339

Monczka, R.M./Trent, R.J./Handfield, R.B. (1998):

Purchasing and supply chain management, 2. Auflage Mason, 1998

Mohe, M. (2005):

Klientenprofessionalisierung - Strategien eines professionellen Umgangs mit Beratung. In: Kirsch, W./Seidl, D./Linder, M. (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Haupt Verlag; Bern, Stuttgart, Wien.

Mueller, W./Windhaus, M. (2002):

Reverse Auctions gelangen im Unternehmenseinkauf zur Reife. In: Nenninger, M. Lawrence, O. (Hrsg.): B2B erfolg durch eMarkets und eProcurement. Vieweg Verlag, Braunschweig/Wiesbaden (2002), S. 131-152

o. V. (2004):

Daten und Fakten über den IT-Beratungs- und Service-Markt in Deutschland, in: ISIS-Top-ITB- & IST-Report: die Top IT-Beratungs- und IT-Serviceanbieter aus den Lünedonk-Listen, 2004, S. 12-21

Petmecky, A. / Deelmann, T. (2005):

Management von Management Consultans – Voraussetzungen, Umsetzung, Zukunft. In: Kirsch, W./Seidl, D./Linder, M. (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Haupt Verlag; Bern, Stuttgart, Wien. S. 235-256

Schroers, C. (2001):

Wie sie funktionieren und wie nicht!, in: BA, o.Jg., Nr. 7, S. 66-67, 2001

Smart, A./Harrison, A. (2002):

Reverse Auctions as a Support Mechanism in Flexible Supply Chains, in: International Journal of Logisitcs: Research and Applications, 5. Jahrgang, Heft 3, S. 275-284

Smeltzer, L. R./Carr, A. (2002):

Reverse auctions in industrial marketing and buying, in: Business Horizons, 45. Jahrgang, Heft 2, S. 47-52

Stein, A./Hawking, P./Wyld, D. (2003):

The 20% solution? A case study of the effiancy of reverse auctions. In: Management Research News, 26(5), S. 1-20

Streicher, H. Und Lünendonk, T. (2002):

Lünendonk-Studie 2002 Beratung & Realisierung – Presse-Summary, Bad wörishofen 2002

Tiemeyer, E. (2009):

Handbuch IT-Management: Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis, Carl Hanser Verlag GmbH & CO. KG; Auflage: 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Mai 2009

7.3 Fachwortvereichnis

B2B	Business-to-Business: Geschäftsbeziehungen von Unternehmen oder Händlern untereinander. Gemeint ist oft B2B E-Business.
Elektronische Auktion	Online durchgeführte Auktion. Im Zusammenhang mit E-Sourcing sind i. d. R. inverse Auktionen (engl. reverse auction) gemeint.
E-Purchasing	Nutzung des Internet bzw. von Informationstechnologien zur Unterstützung von Einkauf und Beschaffung. Haupteinsatzbereiche sind der strategische Einkauf (E-Sourcing), Durchführung von Bestellungen (E-Ordering) sowie die Integration mit IT Systemen der Zulieferer (Supply Chain Integration).
ERP-Systeme	(Enterprise Resource Planning) Betriebswirtschaftliche Standardsoftware, die prozessorientiert die einzelnen Bausteine / Module eines Unternehmens integriert. Bekanntester Anbieter ist SAP.
Online Ausschreibung	Online durchgeführte Ausschreibungen: die Lieferanten können Angebote elektronisch abgeben. Sofern gewünscht (und von der Software ermöglicht) kann der Einkäufer hierbei bestimmte Informationen (z. B. ob ein Gebot ein Bestgebot ist) transparent machen. Wird oft in mehreren Runden durchgeführt, wobei meist die Spezifikation weiter detailliert und die Zahl der zugelassenen Bieter reduziert wird.
Online-Auktion	Online durchgeführte Auktionen. Im Zusammenhang mit E-Purchasing/E-Sourcing sind elektronische Beschaffungsauktionen gemeint.
inverse Auktion	(engl.: reverse auction) Gemeint sind online durchgeführte umgekehrte Auktionenim Beschaffungsumfeld. Im Gegensatz zu normalen Auktionen, bei denen der Höchstbietende Interessent vom Anbieter den Zuschlag erhält, wird hier quasi die Nachfrage versteigert, d.h. mehrer potentielle Anbieter unterbieten sich gegenseitig, wobei in der Regel der Niedrigstbietende den Zuschlag erhält.
Workflow	Bezeichnung für arbeitsteilige Prozesse, die zur Abwicklung von Geschäftsvorfällen initialisiert werden. Diese erfassen ein Spektrum, das von einfachen Prozessen bis zu komplexen, organisationsweiten bzw. organisationsübergreifenden Vorgängen reicht.

7.4 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
E-Tool	Electronic Tool
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
o. V.	ohne Verfasser
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel

7.5 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unterstützungsleistung der Einkaufsfunktion im Beschaffungsprozess von IT-Beratungsleistung 11

Abb. 2: Prozesskette der Beschaffung mit neuen Beschaffungsinstrumenten 15

Abb. 3: Der Beschaffungsprozess 17

Abb. 4: Idealtypischer Bietverlauf einer erfolgreichen umgekehrten Auktion 19

Abb.5: Zeitlicher Verlauf klassische Verhandlung versus Reverse Auction 23

Abb. 6: Inhalt und Ergebnis der Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase bei Auktionen 24

Abb. 7 Basisaufbau einer Skill-Matrix 25

Abb. 8: Muster eines Kompetenz-Rasters zur Klassifizierung von IT-Beratung 26

Abb. 9: Vergleich unternehmenspezifischer Tagesraten für IT-Beratung 27

7.6 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Top 10 der IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland, Stand: 31.12.2005 (LÜNENDONK GMBH 2006) 13

Tab. 2: Einsatzbereich für Auktionen 20

VYUŽITIE MULTIKRITERIÁLNEJ ANALÝZY V PODNIKOVEJ DIAGNOSTIKE

IMPLICATION OF MULTI-CRITERIA ANALYSIS IN BUSINESS DIAGNOSTICS

Linda Síbertová[1]

KEYWORDS
business diagnostics, life cycle diagnostics, multi-criteria analysis

JEL Klasifikácia
M21

ABSTRACT

This paper is aimed at characterization of multi-criteria evaluation methods and description of application order to diagnose business life cycle. The resulting differences between results of these methods clarify the correlation analysis. A result of multi-criteria analysis enables to diagnose the current business development and is the basis for the formulation of measures to improve the current state of business.

ÚVOD

Nástroje podnikovej diagnostiky slúžia na uľahčenie pochopenia významných súvislostí a následné rozhodnutie o ďalších aktivitách podniku. Zostavenie celkového obrazu reálneho stavu podniku a tvorba rozhodnutí o jeho budúcnosti vyžaduje aplikáciu vhodných diagnostických metód, postupov a analýz.

V príspevku uvádzam charakteristiku metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov a postup ich aplikácie za účelom diagnostiky životného cyklu podniku. Uvedené metódy predstavujú kombináciu finančno-analytického a matematicko-štatistického prístupu v podnikovej diagnostike. Umožňujú hodnotiť skúmaný podnik na základe súboru ukazovateľov odrážajúcich jednotlivé stránky jeho činnosti, ktoré následne syntetizujú a kvantifikujú prostredníctvom integrálneho ukazovateľa komplexného hodnotenia.

PODNIKOVÁ DIAGNOSTIKA A METÓDY DIAGNOSTIKY ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU

Podniková diagnostika je mladá vedná disciplína, súčasť podnikového manažmentu, ktorej základom je myšlienka, že zdravý podnik je základom zdravej ekonomiky štátu, pričom pod podnikom sa chápu nielen ziskové výrobné a služby poskytujúce organizácie, ale aj spoločenské a neziskové inštitúcie. Diagnostika je náuka, ktorá sa zaoberá rozpoznávaním a vyhodnocovaním nasledujúcich oblastí: úrovne fungovania podniku ako systému, celkovej

[1] Ing. Linda Síbertová, interná doktorandka, školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, linda.sibertova@gmail.com

hodnoty/bonity podniku, silných a slabých stránok podniku a problémov a krízových javov v podniku vrátane jeho prípadného zániku (Kašík a Michalko, 1998).

Výnimočnosťou podnikovej diagnostiky, ako nového podnikového riadenia, je komplexný pohľad na súvislosti, vzájomné vzťahy a vplyvy vo vnútri i mimo podniku. Zaoberá sa hodnotením výkonnosti, efektívnosti a miery prispôsobivosti podniku na zmenu podmienok. Ponúka spôsoby prevencie a možnosti riešenia - terapie vzniknutej podnikovej krízy. Veľký dôraz kladie na prevenciu a včasnosť odhalenia problémov. Práve táto skutočnosť odlišuje podnikovú diagnostiku od analýzy, auditu a controllingu, avšak tieto činnosti patria medzi nástroje a postupy, ktoré manažér-diagnostik pri svojej práci využíva. nevyužitých príležitostí a potenciálov podniku.

Pre diagnostikovanie jednotlivých fáz, ako aj životného cyklu podniku ako celku možno využiť viacero metód (Neumannová, 2007):

- finančno-ekonomickú analýzu,
- strategickú a marketingovú analýzu,
- metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

Metódy multikriteriálnej analýzy zahŕňajú a integrujú poznatky finančno-ekonomickej analýzy do uceleného priebehu životného cyklu podniku. Preto ich považujem za najdôležitejší nástroj diagnostiky životného cyklu podniku.

METÓDY MULTIKRITERIÁLNEHO VYHODNOCOVANIA VARIANTOV

Multikriteriálna analýza hodnotí analyzovaný podnik na základe súboru ukazovateľov odrážajúcich jednotlivé stránky jeho činnosti, ktoré syntetizujú a kvantifikujú v podobe integrálneho ukazovateľa komplexného hodnotenia. Prostredníctvom nej je možné vyhodnocovať podniky, výrobky aj činnosti (Neumannová, 2007). V prípade, ak vyhodnotíme roky činnosti podniku, z graficky vyjadrených výsledkov multikriteriálnej analýzy je možné diagnostikovať priebeh životného cyklu podniku. Metódami multikriteriálneho vyhodnocovania variantov sú (Zalai, 2008):

- metóda váženého súčtu poradí,
- bodovacia metóda,
- metóda normovanej premennej,
- metóda vzdialenosti od fiktívneho objektu.

Východiskom aplikácie uvedených metód je nasledujúca matica:

Tabuľka č. 1: Východisková matica objektov a ich charakteristík.

Ukazovateľ / Objekt	x_1	x_2	...	x_j	...	x_m
1	x_{11}	x_{12}		...		x_{1m}
2	x_{21}	x_{22}		...		x_{2m}
...	...					
I						
...	...					
n – 1	x_{n-}	x_{n-}		...		x_{n-}
N	x_{n1}	x_{n2}		...		x_{nm}
Váhy ukazovateľov	p_1	p_2	...	p_j	...	p_m
Charakter	-1	1	...	1	...	-1

Prameň: ZALAI, K. a kol. 2008. Finančno-ekonomická analýza podniku. 6. rozšírené vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 2008. 297 s. ISBN 978-80-89085-99-6.

Pričom x_{ij} je hodnota j-teho ukazovateľa v i-tom roku (podniku, výrobku, činnosti a pod.), m je počet ukazovateľov a n je počet hodnotených rokov (podnikov, výrobkov, činností a pod.).

Ak má niektorý z ukazovateľov väčší význam ako ostatné, vyjadrí sa táto skutočnosť priradením váh. Stanovené váhy musia spĺňať podmienky $0 \leq p_j \leq 1$, pričom j = 1, 2, ... m a súčet všetkých stanovených váh sa rovná 1 ($\sum_{j=1}^{m} p_j = 1$).

Posledný riadok tabuľky (charakter) obsahuje údaj, či ide o ukazovateľ rastúci (označenie 1) alebo klesajúci (označenie -1). Rastúce ukazovatele sú vyjadrené podielom výstup/vstup (objem výstupu na jednotku vstupu) a sú to ukazovatele účinnosti resp. produktívnosti, ktoré sa snažíme maximalizovať. Na druhej strane klesajúce ukazovatele predstavujú podiel vstup/výstup (objem vstupov potrebných na dosiahnutie jednotky výstupu) a nazývajú sa ukazovateľmi náročnosti, ktoré sa snažíme minimalizovať.

Pre určenie priebehu životného cyklu v konkrétnom podniku a porovnanie výsledkov jednotlivých metód multikriteriálnej analýzy, som pracovala so súborom ukazovateľov uvedených v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 2: Východisková matica hodnôt vybraných ukazovateľov diagnostikovaného podniku.

ROK	ČZ/VI (U_1)	HZ/A (U_2)	CF/A (U_3)	VHzHČ/T (U_4)	CF/T (U_5)	PH/T (U_6)	ČZ/N (U_7)	PH/ZAM. (U_8)	V/ZÁS. (U_9)	V/DHM (U_{10})	A/V (U_{11})	N/V (U_{12})
2005	0,04	0,03	0,04	1,46	0,06	0,15	0,05	52,75	131,36	20,76	1,42	0,95
2006	-0,03	-0,02	-0,03	-0,01	-0,02	0,10	-0,02	82,90	226,84	27,52	0,61	1,01
2007	-0,06	0,02	0,03	0,01	0,00	0,16	0,00	162,60	86,43	35,82	0,15	0,99
2008	-1,85[2]	-0,75	-0,66	-0,11	-0,12	0,08	-0,12	75,45	34,43	23,99	0,17	1,13
2009	0,05	0,02	0,06	0,02	0,01	0,16	0,00	236,80	13,92	12,81	0,22	0,99
2010	-4,19	-0,35	-0,21	-0,07	-0,05	0,20	-0,07	208,53	23,93	10,66	0,23	1,08
Charakter	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1
Váhy	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výkazov účtovných závierok diagnostikovaného podniku.

METÓDA VÁŽENÉHO SÚČTU PORADÍ

Integrálny ukazovateľ d_1, podľa ktorého sa usporiadajú sledované roky pri diagnostike životného cyklu podniku, sa vypočíta ako súčet poradí podľa jednotlivých ukazovateľov s_{ij} prenásobených zvolenými váhami p_j (Zalai, 2008):

$$d_{1i} = \sum_{j=1}^{m} s_{ij}\, p_j \qquad i = 1, 2, \ldots n$$

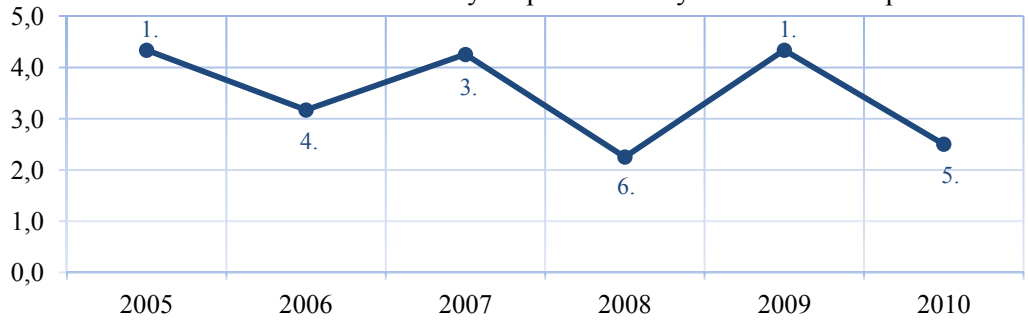
Rok s najvyššou hodnotou integrálneho ukazovateľa je vo výslednom poradí na prvom mieste, teda výsledné poradie je vzostupné.

Pre aplikáciu metódy váženého súčtu poradí, ako aj ostatných metód multikriteriálnej analýzy, je možné využiť funkcie programu Excel. Pre priradenie poradia ukazovateľom v jednotlivých rokoch využijeme funkciu RANK. Pre výpočet integrálneho ukazovateľa pre jednotlivé roky hodnoty všetkých ukazovateľov spriemerujeme funkciou AVERAGE a výsledné poradie dostaneme opätovným vložením funkcie RANK.

Nasledujúci graf znázorňuje príklad priebehu životného cyklu podniku na základe metódy váženého súčtu poradí.

[2] Matematicky je hodnota kladná, ale pre zabezpečenie vypovedacej schopnosti som ďalej počítala s hodnotou zápornou.

Graf č.1: Priebeh životného cyklu podľa metódy váženého súčtu poradí .



Prameň: Vlastné spracovanie na základe výkazov účtovných závierok diagnostikovaného podniku.

Integrálny ukazovateľ, podľa ktorého sú roky usporiadané, je súčtom poradí podľa jednotlivých ukazovateľov a neberie teda do úvahy veľkosť ukazovateľov. Z tohto dôvodu sú roky 2005 a 2009 považované za najlepšie. Z výsledkov metódy vyplýva, že rok 2008 bol pre podnik najhorší.

BODOVACIA METÓDA

Prvým krokom aplikácie bodovacej metódy je určenie najlepšej hodnoty ukazovateľa za sledované obdobie (maximálnej alebo minimálnej hodnoty v závislosti od charakteru ukazovateľa), ktorej priradíme 100 bodov. Následne ostatným rokom priradíme taký počet bodov (0 - 100), aký podiel tvorí hodnota ukazovateľa v danom roku z hodnoty v najlepšom roku.

Pri rastúcich ukazovateľoch vychádzame zo vzťahu (Zalai, 2008):

$$b_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{max,j}} \times 100$$

a pri klesajúcich ukazovateľoch zo vzťahu (Zalai, 2008):

$$b_{ij} = \frac{x_{min,j}}{x_{i\,j}} \times 100$$

kde:

x_{ij} je hodnota i-teho ukazovateľa v j-tom roku (čiže hodnota, ktorej body priraďujeme),
$x_{max,\,j}$ je najvyššia hodnota i-teho ukazovateľ ocenená 100 bodmi,
$x_{min,\,j}$ je najnižšia hodnota i-teho ukazovateľa ocenená 100 bodmi,
b_{ij} je počet bodov pre j-ty rok za i-ty ukazovateľ.

Integrálny ukazovateľ d_2 vypočítame ako vážený aritmetický priemer počtu bodov za jednotlivé ukazovatele podľa vzorca (Zalai, 2008):

$$d_2 = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^{m} b_{ij} p_j$$

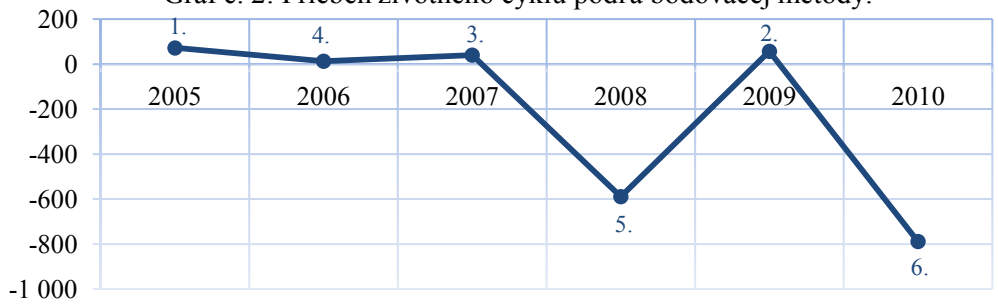
kde:

j = 1,2,... m je počet ukazovateľov,
i = 1, 2,... n je počet rokov,
p_j je váha j-teho ukazovateľa.

Pre určenie minimálnych a maximálnych hodnôt využijeme funkcie MIN a MAX. Integrálny ukazovateľ vypočítame rovnako ako pri metóde váženého súčtu poradí funkciou AVERAGE a výsledné poradie rokov funkciou RANK.

Výsledkom je, že najúspešnejším rokom je rok 2005 a najhorším rok 2010. V nasledujúcom grafickom zobrazení, ktorého základom sú hodnoty integrálnych ukazovateľov pre jednotlivé roky, je viditeľný relatívne malý bodový rozdiel na prvých štyroch poradiach. Naopak, v rokoch 2008 a 2010 je viditeľný výrazný prepad na 5. a 6. miesto.

Graf č. 2: Priebeh životného cyklu podľa bodovacej metódy.



Prameň: Vlastné spracovanie na základe výkazov účtovných závierok diagnostikovaného podniku.

Bodovacia metóda poskytuje presnejšie informácie o vývoje v spoločnosti, pretože hodnoty ukazovateľov v rokoch posudzuje na základe najlepšej hodnoty ukazovateľa za sledované obdobie.

METÓDA NORMOVANEJ PREMENNEJ

Podstatou metódy normovanej premennej je prevod rôznych hodnôt ukazovateľov na porovnateľný tvar (bezrozmerné číslo) – tzv. normovanú premennú (Zalai a kol., 2008).

V prvom kroku výpočtu vypočítame aritmetické priemery x_j a smerodajné odchýlky Sx_j, jednotlivých ukazovateľov funkciami AVERAGE a STDEVPA. V druhom kroku prepočítame pôvodné hodnoty ukazovateľov x_{ij} na normovaný tvar u_{ij} podľa vzorcov (Zalai, 2008):

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{priem.j}}{Sx_j}$$ pre prvých desať rastúcich ukazovateľov.

$$u_{ij} = \frac{x_{priem.j} - x_{ij}}{Sx_j}$$ pre posledné dva klesajúce ukazovatele.

Integrálny ukazovateľ d_3 vypočítame ako vážený aritmetický priemer normovaných hodnôt funkciou AVERAGE podľa vzorca (Zalai, 2008):

$$d_3 = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^{m} u_{ij} p_j$$

kde:

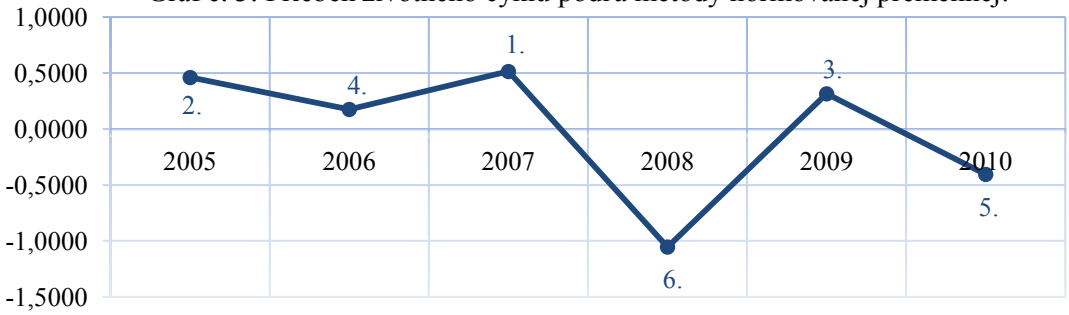
i = 1, 2,... n,

pj je váha j-teho ukazovateľa.

Výsledné poradie rokov podľa veľkosti priemernej hodnoty normovaných veličín stanovíme funkciou RANK (čím vyššia hodnota, tým lepšie poradie).

Metóda normovanej premennej považuje rovnako ako predchádzajúce metódy za najhoršie roky 2010 a 2008. Rozdiel oproti predchádzajúcim výsledkom je na prvých troch miestach. Výsledné poradie je znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf č. 3: Priebeh životného cyklu podľa metódy normovanej premennej.



Prameň: Vlastné spracovanie na základe výkazov účtovných závierok diagnostikovaného podniku.

Príčinou je väčšia presnosť výpočtu a skutočnosť, že výsledné poradie nie je na rozdiel od spomínaných metód ovplyvnené extrémnymi hodnotami ukazovateľov.

METÓDA VZDIALENOSTI OD FIKTÍVNEHO VARIANTU

Základom metódy je porovnanie jednotlivých rokov s tzv. fiktívnym variantom, v ktorom majú všetky ukazovatele najlepšie hodnoty.

V prvom kroku výpočtu vypočítame aritmetické priemery $x_{priem.j}$ a smerodajné odchýlky Sx_j pre každý ukazovateľ funkciami AVERAGE a STDEVPA. Následne ukazovatele prepočítame na normovaný tvar – na bezrozmernú veličinu podľa vzorcov (Zalai, 2008):

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{priem.j}}{Sx_j}$$ pre normovaný tvar ľubovoľného ukazovateľa,

$$u_{ij} = \frac{x_{0j} - x_{priem.j}}{Sx_j}$$ pre normovaný tvar najlepšieho ukazovateľa,

kde:

x_{0j} je najlepšia hodnota j-teho ukazovateľa, pričom

$x_{0j} = x_{max,j}$ pre ukazovatele, ktoré sa majú maximalizovať a

$x_{0j} = x_{min,j}$ pre ukazovatele, ktoré sa majú minimalizovať.

Integrálny ukazovateľ d_{4i} vypočítame na základe vzorca (Zalai, 2008):

$$d_{4i} = \frac{1}{m}\sqrt{\sum_{j=1}^{m}(u_{ij} - u_{0j})^2 \times p_j}$$

kde:

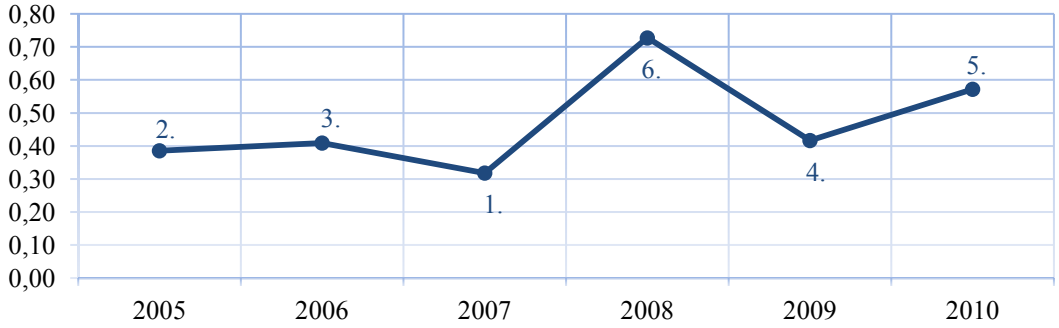
$i = 1, 2, \ldots n$

p_j je váha j-teho ukazovateľa.

Pre výpočet integrálneho ukazovateľa využijeme funkcie POWER na umocnenie a SQRT na odmocnenie. Výsledné poradie určené podľa hodnoty integrálneho ukazovateľa určíme funkciou RANK, pričom najlepší rok je ten s najmenšou vzdialenosťou od fiktívneho variantu (teda najmenšou hodnotou d_4).

Za fiktívny variant pre účely aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu som zvolila najlepšie hodnoty ukazovateľov za sledované obdobie. Výsledné zobrazenie vývoja podľa metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu je v nasledujúcom grafe.

Graf č. 4: Priebeh životného cyklu podľa metódy vzdialenosti od fiktívneho varinatu.



Prameň: Vlastné spracovanie na základe výkazov účtovných závierok diagnostikovaného podniku.

Najlepším je rok 2007, ktorého integrálny ukazovateľ je k fiktívnemu variantu najbližšie.

ANALÝZA A VYHODNOTENIE VÝSLEDKOV MULTIKRITERIÁLNEJ ANALÝZY

Na základe výsledkov zvolených metód multikriteriálnej analýzy sú v nasledujúcej tabuľke zobrazené porovnania poradia skúmaných rokov podľa úspešnosti v závislosti od aplikovanej metódy a výsledné priemerné poradie.

Tabuľka č. 3: Rekapitulácia vyčíslených poradí rokov podľa jednotlivých metód

ROKY	PORADIE				
	Metóda váženého súčtu poradí	Bodovacia metóda	Metóda normovanej premennej	Metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu	Priemerné poradie
2005	1.	1.	2.	2.	1,5.
2006	4.	4.	4.	3.	3,75.
2007	3.	3.	1.	1.	2.
2008	6.	5.	6.	6.	5,75.
2009	1.	2.	3.	4.	2,5.
2010	5.	6.	5.	5.	5,25.

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výkazov účtovných závierok diagnostikovaného podniku.

Z porovnania vyplýva, že uvedené metódy rovnako označili roky 2008 a 2010 za najhoršie. Metódy váženého súčtu poradí a vzdialenosti od fiktívneho variantu považujú za najhorší rok 2008 a bodovacia metóda a metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu rok 2010. Najväčší rozdiel je v hodnotení roku 2009, ktorý je uvedenými metódami ohodnotený výrazne rozdielnym poradím. Na základe priemeru poradí je rok 2005 najlepším a rok 2008 najhorším rokom.

Vzhľadom na priemerné poradie úspešnosti sledovaných rokov vypočítané na základe výsledkov všetkých metód multikriteriálnej analýzy, možno za najpresnejšiu metódu považovať metódu normovanej premennej.

Pre zistenie priebehu životného cyklu je dôležité záverečné porovnanie výsledného poradia skúmaných rokov (objektov) podľa jednotlivých metód. Mieru zhody poradia možno skúmať prostredníctvom porovnania poradia podľa danej metódy s priemerným poradím vzhľadom na všetky metódy, alebo s využitím korelačných koeficientov (Zalai, 2008).

Pre bližšiu analýzu rozdielov výsledkov metód som aplikovala korelačný koeficient párovej korelácie, ktorého hodnoty sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 4: Miera zhody poradia po dvojiciach metód meraná prostredníctvom korelačného koeficientu

KORELAČNÝ KOEFICIENT	Metóda váženého súčtu poradí	Bodovacia metóda	Metóda normovanej premennej	Metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu
Metóda váženého súčtu poradí	-	0,932	0,776	0,621
Bodovacia metóda	0,932	-	0,771	0,657
Metóda normovanej premennej	0,776	0,771	-	0,943
Metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu	0,621	0,657	0,943	-

Prameň: ONDREJKA, M. 2008. Vytvorenie www stránok pre počítačom podporované vyučovanie predmetu Základy štatistického spracovania údajov - Deskriptívna (opisná) štatistika (diplomová práca): [online]. 2008, [cit. 28.10.2011]. Dostupné na internete:<http://pdfweb.truni.sk/pokorny/diplomky/ondrejka/page /opisna%20statistika/poradov_korelcia.html>.

Z tabuľky vyplýva, že všetky kombinácie dvojíc metód majú vzájomne silnú koreláciu podľa výsledného poradia. Najvyššiu mieru korelácie má metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu s metódou normovanej premennej a metóda váženého súčtu poradí s bodovacou metódou. Korelačná analýzy teda vysvetlila rozdiely medzi výsledkami aplikovaných metód.

ZÁVER

Výsledkom aplikácie metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov je stanovenie diagnózy a terapie diagnostikovaného podniku. Pre stanovenie diagnózy je vzhľadom na priebeh životného cyklu skúmaného podniku potrebné identifikovať príčiny krízového vývoja prostredníctvom analýzy vývoja ukazovateľov vo východiskovej matici. Na základe stanovenej diagnózy sa následne odporučí vhodná terapia, ktorá je súhrnom opatrení na zvrátenie súčasného krízového stavu v podniku.

Pre účely stanovenia diagnózy a následne terapie podniku odporúčam popri metódach multikriteriálneho vyhodnocovania variantov (kvantitatívny prístup) aplikovať aj metódu pasportu s prvkami strategickej a marketingovej analýzy (kvalitatívny prístup). Zohľadníme tak vzájomné pôsobenie prvkov externého a interného prostredia podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1988. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 114 s. ISBN 978-80-225-2426-1.

ONDREJKA, M. 2008. *Vytvorenie www stránok pre počítačom podporované vyučovanie predmetu Základy štatistického spracovania údajov - Deskriptívna (opisná) štatistika* (diplomová práca): [online]. 2008, [cit. 28.10.2011]. Dostupné na internete: <http://pdfweb.truni.sk/ pokorny/diplomky/ondrejka/page/opisna%20statistika/poradov_korelcia.html>.

ZALAI, K. a kol. 2008. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 6. rozšírené vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 2008. 297 s. ISBN 978-80-89085-99-6.

OBNOVITEĽNÉ ZDROJE ENERGIE – SÚČASNÝ STAV[1]

RENEWABLE ENERGY – CURRENT STATUS

Peter Šinský[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Obnoviteľné zdroje energie, bariéry, biomasa, slnečná energia, vodná energia, veterná energia.

KEY WORDS
Renewable energy, barriers, biomass, solar energy, hydropower, wind power .

JEL Classification: Q42.

ABSTRAKT
The article considers the contribution of renewable sources to diversified energy structure with emphasis on the SR. The text characterized various renewable energy options, their potential and barriers to the use of renewable resources on a larger scale.

ÚVOD

V Programovom vyhlásení vlády SR na obdobie rokov 2006–2010 sa vláda SR v oblasti energetiky okrem iného zaväzuje, že vytvorí podmienky pre vyššie využívanie obnoviteľných zdrojov energie (ďalej len „OZE“) pri výrobe elektriny a tepla, ako aj využívanie biopalív v doprave. Vláda SR sa ďalej zaväzuje, že pripraví motivačné pravidlá pre využívanie obnoviteľných zdrojov energií a získanie podpory z fondov EÚ v týchto oblastiach. Zvyšovanie podielu OZE na výrobe elektriny a tepla s cieľom vytvoriť primerané doplnkové zdroje potrebné na krytie domáceho dopytu je aj jednou zo základných priorít Energetickej politiky SR. Rast cien fosílnych neobnoviteľných palív v posledných rokoch posúva túto energetickú alternatívu do centra ekonomickej a politickej pozornosti. Medzi obnoviteľné zdroje energie, ktoré je možné v súčasnosti technologicky využiť na výrobu elektriny, tepla a dopravných palív, sa zaraďuje biomasa vrátane biopalív a bioplynu, slnečná, vodná, veterná a geotermálna energia.

OZE Z POHĽADU EURÓPSKEJ RADY

Oblasti energetiky a klimatických zmien dominovali aj Jarnému zasadnutiu Európskej rady v roku 2007. Predsedovia vlád a hlavy štátov dosiahli politickú dohodu predovšetkým v stanovení záväzných strednodobých cieľov v oblasti redukcie skleníkových plynov (20% do roku 2020 v porovnaní s rokom 1990), úspor energie (20% z plánovanej spotreby na rok 2020), zvyšovania podielu obnoviteľných zdrojov energie na celkovej spotrebe energie (20% do roku 2020) a podielu biopalív na celkovej spotrebe benzínu a nafty (minimálne 10% do roku 2020).

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0787/11 „*Možnosti účasti malých a stredných podnikov na diverzifikácii energetickej infraštruktúry.*“

[2] Ing. Peter Šinský, Katedra manažmentu, FPM EU v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b; 852 35 Bratislava 5; e-mail: sinsky@euba.sk.

Politicky najcitlivejšou oblasťou jarného summitu bola časť venovaná energetickej efektívnosti a obnoviteľným zdrojom energie, najmä otázka záväznosti cieľového podielu 20% obnoviteľných zdrojov energie na celkovej spotrebe energie EÚ do roku 2020. Otázka, či stanoviť cieľ pre podiel OZE do roku 2020 na úrovni 20% konečnej spotreby ako indikatívny alebo záväzný dominovala rokovaniam od úrovne pracovných skupín Rady Európskej únie. Vytvorili sa dve skupiny členských krajín. Zatiaľ čo zástancovia záväzného cieľa argumentovali najmä potrebou vyslať jasný signál priemyslu a vytvoriť stabilné prostredie pre potrebný výskum a vývoj, skupina oponentov argumentovala privysokými nákladmi a nereálnosťou cieľa. Na Rade ministrov EÚ pre energetiku sa dosiahol kompromis, keď závery hovoria o cieli 20% bez určenia jeho povahy.

Závery Európskej rady v tejto citlivej otázke boli zmenené v tom zmysle, že záväzný ukazovateľ 20 % podielu energie z obnoviteľných zdrojov je záväzným cieľom pre EÚ ako celok a pri rozdeľovaní záťaže medzi jednotlivé krajiny sa budú zohľadňovať národné špecifiká, východiskové pozície jednotlivých členských štátov, súčasná úroveň podielu obnoviteľných zdrojov energií na domácom trhu a v podstatnej miere existujúca štruktúra výroby energie v krajine, tzv. energetický mix. Cieľ dosiahnuť 10% podiel biopalív na celkovej spotrebe benzínu a nafty v doprave v EÚ do roku 2020 bol rovnako stanovený ako záväzný.

POTENCIÁL OBNOVITEĽNÝCH ZDROJOV ENERGIE

Pre účely tohto príspevku sa použili termíny s nasledujúcim významom: Obnoviteľný zdroj energie t.j. zdroj, ktorého energetický potenciál sa trvalo obnovuje prírodnými procesmi alebo činnosťou ľudí. Celkový potenciál: energia obnoviteľného zdroja, ktorú je možné premeniť na iné formy energie za jeden rok a jej veľkosť je daná prírodnými podmienkami. Vo svojej podstate je z krátkodobého a strednodobého hľadiska nemenný. Technický potenciál: časť celkového potenciálu, ktorá sa dá využiť po zavedení dostupnej technológie. Využiteľný potenciál: technický potenciál znížený v dôsledku legislatívnych bariér a nevybudovanej infraštruktúry. Najväčší celkový potenciál má slnečná energia. Vzhľadom na finančné a technologické možnosti je predpoklad využívania slnečnej energie najmä na výrobu tepla a teplej úžitkovej vody. Súčasná fotovoltaická (FV) technológia umožňuje bez väčších štrukturálnych zmien integrovať do energetického rozvodného systému fotovoltaické generátory zabezpečujúce podiel niekoľko percent celoročnej spotreby elektriny. Využitie technického FV potenciálu je v súčasnosti, v porovnaní s inými technológiami, finančne náročnejšie.

Druhý najväčší celkový potenciál má geotermálna energia. Vlastnosti geotermálnych vôd na Slovensku predurčujú využívanie tejto energie najmä na vykurovanie a liečebné účely. Technický potenciál je taktiež výrazne nižší z dôvodu technologických problémov súvisiacich s chemickým zložením geotermálnych vôd. Najväčší technický potenciál má biomasa. Biomasa má veľkú perspektívu pri výrobe tepla pre vykurovanie najmä v centrálnych vykurovacích systémoch, menej v domácnostiach, vo forme peliet, brikiet, drevných štiepok a slamy. Pomerne rýchlym riešením zvýšeného využívania biomasy je spoluspaľovanie s fosílnym palivom v tepelných elektrárňach a pri kombinovanej výrobe elektriny a tepla. V prípade väčších zariadení jedným z dôležitých faktorov je optimalizácia logistických nákladov.

Bioplyn vyrobený z poľnohospodárskej biomasy, biologicky rozložiteľných komunálnych odpadov a kalov z čistiarní odpadových vôd (ČOV) je možné využívať na výrobu elektriny a tepla. Rozvoj využívania biopalív závisí od legislatívnych opatrení a vyriešenia technologických problémov. Najviac využívaným obnoviteľným zdrojom na výrobu elektriny je vodná energia, ktorá pokrýva vyše 98 % výroby elektriny z OZE. Využitie

hydroenergetického potenciálu je približne 57%. Využiteľný (aj technický) potenciál veternej energie bol určený na 600 GWh v roku 2002. Potenciál bol vypočítaný na základe predpokladu, že sa použijú veterné turbíny s výkonom 500 až 1 000 kW. Na základe doterajších skúseností a technologického pokroku v konštrukcii turbín, ktorý umožnil používať turbíny s výkonom až 2 800 kW, možno však predpokladať, že tento využiteľný potenciál je viac ako dvojnásobný. Na základe podkladov za jednotlivé druhy OZE sú zosumarizované celkové a technické potenciály v tabuľke č.1. Využiteľný potenciál nebol určený z dôvodu nedostatku podkladov, avšak je predpoklad, že jeho hodnoty sú vo väčšine prípadov podobné ako u technického potenciálu.

Tabuľka č. 1: Celkový a technický potenciál OZE

ZDROJ	Celkový potenciál		Technický potenciál	
	TJ	GWh	TJ	GWh
Vodná energia	23 7690	6 600	23 760	6 600
Veľké vodné elektrárne	20 160	5 600	20 160	5 600
Malé vodné elektrárne	3 600	1 000	3 600	1 000
Biomasa	120 300	33 400	120 300	33 400
Lesná biomasa	16 900	4 700	16 900	4 700
Poľnohospodárska biomasa	28 600	7 950	28 600	7 950
Biopalivá	7 000	1 950	7 000	1 950
Bioplyn	6 900	1 900	6 900	1 900
Ostatná biomasa	60 900	16 900	60 900	16 900
Veterná energia	*	*	2 160	600
Geotermálna energia	174 640	48 500	22 680	6 300
Slnečná energia	194 537 000	54 038 000	34 000	9 450
SPOLU	**194 855 700**	**54 126 500**	**202 900**	**56 350**

* Celkový potenciál veternej energie nebol určený, technický potenciál je určený na základ roku 2002
Zdroj: Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. 2007. Stratégia vyššieho využitia obnoviteľných zdrojov energie v SR. Dostupné na internete: http://www.economy.gov.sk/strategia-vyssieho-vyuzitia-obnovitelnych-zdrojov-energie-v-sr-6018/127703s

BARIÉRY OZE – ŠPECIFICKÉ

V posledných rokoch sa nedosiahol očakávaný rozvoj využívania OZE, čo je spôsobené určitými bariérami. Tieto bariéry znižujú ochotu investovať do projektov na využívanie OZE. Bariéry sú analyzované na dvoch úrovniach. Prvá úroveň identifikuje špecifické bariéry, ktoré bránia rozvoju využívania konkrétneho druhu OZE. Druhá úroveň analyzuje bariéry, ktoré obmedzujú rozvoj využívania obnoviteľných zdrojov energie ako celku. Sú rozdelené na trhové, technologické, informačné a legislatívne bariéry.

Bariéry pre využívanie biomasy a bioplynu ako paliva

Na Slovensku je snaha podporovať rozvoj využívania biomasy na energetické účely. Širšiemu rozvoju využívania biomasy na vykurovanie bráni veľká plynofikácia. Výskum a vývoj sa posledné roky sústreďoval na automatizáciu procesov dopravy drevnej suroviny a spaľovania. Z foriem využívania dreva prevláda spaľovanie kusového palivového dreva oproti využívaniu drevnej suroviny vo forme štiepok a peliet. O tom svedčí aj podiel štruktúry dodávok palivového dreva (258 tis. m3) oproti štiepkam (15,7 tis m3). **Bariéry pre využívanie biomasy na premenu tepla**:

- neznalosť a nedôvera k novým technológiám (napr. vykurovanie peletami, slamou),
- nedostatok informácií o energetických nákladoch vykurovania biomasou,

· chýbajúca podpora štátu pri prechode na vykurovanie biomasou,
· nedostatočná štátna podpora projektov využívania biomasy.

Bariéry pre využívanie bioplynu:

· malé skúsenosti s prípravou, výstavbou a prevádzkovaním bioplynových staníc,
· nerozvinutý trh tuzemských dodávateľov technologických a stavebných častí,
· nedocenenie environmentálneho a regionálneho prínosu bioplynových technológií,
· vysoké investičné náklady.

Bariéry pre využívanie vodnej energie

Vodná energia je na Slovensku najviac využívaným obnoviteľným zdrojom na výrobu elektriny s dlhoročnou tradíciou. Počas dlhého času využívania tejto energie boli zdokonalené technologické postupy tak, že v súčasnosti výroba elektriny aj v malých vodných elektrárňach patrí medzi konkurencieschopné. Bariéry rozvoja:

· vyššie investičné náklady, ktoré súvisia s ich dlhou životnosťou (50 - 60 rokov),
· vysoká doba návratnosti,
· neprimerané aktivity záujmových združení,
· obmedzenia v chránených územiach a na tokoch, ktoré sú biotopom chránených druhov.

Bariéry pre využívanie veternej energie

Doposiaľ nebol na Slovensku dôsledne zmapovaný veterno-energetický potenciál. Doteraz uskutočnené merania mali len lokálny charakter. Údaje udávané v oficiálnych dokumentoch sa ukazujú byť zastarané a podhodnotené. Bariéry rozvoja:

· nedostatočná znalosť veterných klimatických podmienok (intenzita vetra a jeho časová a geografická variabilita),
· silná závislosť od veterných klimatických podmienok,
· neznalosť vplyvov vysokého podielu (cca nad 5%) výroby elektriny na fluktuácie v prenosovej a distribučnej sústave,
· nepriaznivý vplyv na stabilitu elektrizačnej sústavy,
· problémy percepcie (vnímania) súvisiace najmä s vizuálnou zmenou prostredia,
· obmedzenia v chránených územiach,
·nedostatočná informovanosť o hygienických a environmentálnych dosahoch prevádzky veterných parkov.

Bariéry pre využívanie geotermálnej energie

Sféra rozvoja techniky a technológie zariadení na využitie geotermálnej energie zaostáva za možnosťami jej primeraného využívania. V súvislosti s požiadavkami na ochranu životného prostredia pri ťažbe a využívaní geotermálnych vôd nebola dodnes spoľahlivo overená ťažba geotermálnej vody v uzavretom okruhu s reinjektážou tepelne využitej vody. V širšej miere nebolo technicky riešené komplexné využitie geotermálnych vôd, ich teplotného spádu pri teplotách vôd dosahujúcich 92 – 126°C. Bariéry rozvoja:

· nedostatočný rozvoj techniky a technológií,
· vysoké investičné náklady,
· chemické zloženie.

Bariéry pre využívanie slnečnej energie

Slnko poskytuje energiu síce v obrovskom prebytku, ale v „zriedenej“ forme a nerovnomerne (zima–leto, noc–deň, počasie). Pri jasnej oblohe a kolmom dopade slnečných lúčov je maximálna hodnota výkonu na 1 m2 približne 1000 W. Preto zachytávanie, premena a skladovanie (akumulácia) slnečnej energie je investične náročnejšie ako spaľovanie

fosílnych palív. Relatívna investičná náročnosť sa často zvyšuje aj tým, že sa neberie do úvahy eliminácia ekologických, zdravotných a iných škôd vznikajúcich ich využívaním. Účinnosť premeny tejto energie u súčasných fotovoltaických (FV) článkov je v rozsahu 4-11% (technológia tenkých filmov) až po 15 - 18% (kryštalický kremík). Komerčné využitie fotovoltaiky je pomerne nové a v porovnaní s inými technológiami OZE je investične náročnejšie. Vďaka podpore v iných štátoch však rýchlo rastie (40% medziročný nárast od roku 2000) a zároveň prechádza výrazným inovačným procesom, čo prispieva k znižovaniu výrobných nákladov. Bariéry rozvoja pri využívaní na výrobu elektriny:

· vysoké investičné náklady,
· nedostatočná znalosť možností využitia FV technológie,
· nízka účinnosť premeny slnečnej energie na elektrickú.

Bariéry rozvoja pri využívaní na premenu tepla:

· nízka schopnosť akumulácie tepla,
· absencia národných programov na podporu inštalovania slnečných kolektorov,
· vyššie investičné náklady.

BARIÉRY OZE – VŠEOBECNE PLATNÉ

Trhové bariéry

Jednou z bariér pre skutočný rozvoj využívania OZE sú trhové bariéry, ktoré odrádzajú podnikateľské subjekty a aj obyvateľov od investícií do zariadení využívajúce OZE. 1. Chýbajúce dlhodobé stabilné podmienky v systéme výkupných cien vyrobenej elektriny z OZE. 2. Neexistencia podporných opatrení pre obyvateľstvo. Neexistencia systému finančných stimulov a výhodných úverov na financovanie vstupných kapitálových výdavkov na zariadenie využívajúce obnoviteľné zdroje energie.

Technologické bariéry

Súčasný stav vývoja technológií pre využívanie OZE neumožňuje využívať v plnom rozsahu všetky obnoviteľné zdroje energie. Väčšina z moderných technológií sa nachádza v štádiu uvádzania na trh, kedy ich investičná náročnosť je stále veľmi vysoká. Vysoká investičná náročnosť súvisí aj s tým, že tieto technológie sú dovážané zo zahraničia.

1. Technologický vývoj zariadení využívajúcich OZE

Najvyššie náklady majú technológie, ktoré sú v štádiu technologického vývoja. Najmladšou technológiou je fotovoltaika, ktorá našla masové uplatnenie na trhoch iba pred niekoľkými rokmi. V porovnaní s veternou energetikou vývoj trhu u fotovoltaiky zaostáva o približne 10 rokov. Investičné náklady fotovoltaiky sú najmenej dvakrát väčšie v porovnaní s ostatnými OZE.

2. Závislosť využívania OZE od prírodných podmienok

Táto vlastnosť OZE môže byť v určitom prípade považovaná za bariéru. Využívanie niektorých OZE v reálnom čase je ovplyvnené sezónnou a krátkodobou variabilitou klimatických podmienok. V prípade veľkých a náhlych výkyvov môže mať dosah na bezpečnosť a dodávku elektriny do elektrizačnej sústavy.

Informačné bariéry

1. Nedostatočná informovanosť obyvateľstva o výhodách a nevýhodách OZE. Chýba plošná informovanosť a systém vzdelávania obyvateľstva, ktorým je možné naštartovať záujem o ich využívanie.
2. Nedostatočná príprava odborníkov pre oblasť OZE. Chýba systém rekvalifikácie záujemcov pre oblasť využívania OZE.

3. Nedostatočné uplatňovanie nových poznatkov v praxi a vzdelávaní. V oblasti OZE existuje slabé prepojenie vedy a výskumu s výrobnou sférou. Nedostatočné uplatňovanie nových poznatkov z oblasti OZE vo vyučovacom procese na všetkých stupňoch vzdelávania a s tým súvisiace nízke povedomie obyvateľstva. Dôležitou súčasťou štátnej podpory OZE musí byť aj komplexné informovanie obyvateľstva o vplyvoch spaľovania fosílnych palív a využívania ostatných energetických zdrojov.
4. Chýbajúce regionálne koncepcie na využívanie OZE. Regióny nemajú spracované svoje koncepcie využívania obnoviteľných zdrojov energie na základe zmapovania potenciálov jednotlivých druhov OZE.

Legislatívne bariéry

Legislatívne a administratívne bariéry, ktoré je potrebné odstrániť legislatívnou úpravou:
1. Neexistencia dlhodobých stabilných podmienok definujúcich výkupnú cenu vyrobenej Elektriny. Napriek uvedeniu niektorých nových nástrojov v oblasti využitia OZE pretrváva na slovenskom trhu stále značné riziko súvisiace s nejednoznačnými dlhodobými podmienkami v sektore. Návratnosť investícií pri využívaní OZE je dlhodobá a dosahuje v závislosti od podmienok až 15 rokov. Bez dlhodobej garancie stability podmienok na trhu je investovanie v tejto oblasti vysoko rizikové, ktoré nie sú ochotné podporiť žiadne bankové inštitúcie ani investori. Najväčšou bariérou je chýbajúca dlhodobo fixovaná výkupná cena za vyrobenú elektrinu z OZE. Slovenská republika je jednou z mála krajín v európskom, priestore, ktorá nemá dlhodobo zákonom garantovanú výkupnú sadzbu za vyrobenú elektrickú energiu (napr. Česká republika – 15 rokov, Maďarsko – 15 rokov, Rakúsko – 13 rokov). Práve krajiny, kde nastal výrazný rozvoj využívania OZE (napr. Nemecko, Španielsko a Taliansko), majú garanciu výkupnej ceny zavedenú až na obdobie 20 rokov.

ZÁVER

Príspevok mapuje problematiku obnoviteľných zdrojov s dôrazom na podmienky SR, pričom sa vychádza zo záverov zasadnutia Európskej Rady pre obnoviteľné zdroje (rok 2007), ktoré sú záväzné aj pre SR. V texte sú charakterizované jednotlivé možnosti obnoviteľných zdrojov energie, ich potenciál a bariéry využívania obnoviteľných zdrojov vo väčšom rozsahu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. 2007. Stratégia vyššieho využitia obnoviteľných zdrojov energie v SR. Dostupné na internete: http://www.economy.gov.sk/strategia-vyssieho-vyuzitia-obnovitelnych-zdrojov-energie-v-sr-6018/127703s

2. KIŠŠ, Š. – HALUŠ, M. 2011. Zbytočne drahá podpora zelenej energie. IPF, komentár 2011/17.

3. Zákon č. 309/2009 Z.z. o podpore obnoviteľných zdrojov energie vysokoúčinnej kombinovanej výroby a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

SEBAPOZNANIE A SEBARIADENIE MANAŽÉRA V ČASE

Zuzana Skorková[1]

KEY WORDS: self-knowledge, self-management, time management, prioritization, life roles, stress, relax.

JEL Klasifikácia: M54

ABSTRACT

An effective self management is one of the most important challenges in private and professional life for many managers. But how can we manage the others if we are not able to manage ourselves? It is much easier to be led by someone else and to meet the targets set up by others. Self management is build up on complex self-knowledge, self-reflection and on own priorities understanding. Based on this knowledge a manager is able to set up the goals (in accordance with his priorities) and to plan how these goals can be achieved. Self management and self-knowledge is a key to effective time management.

ÚVOD

Riadiť sám seba je nesporne jedným z najťažších problémov v pracovnom aj osobnom živote manažéra. Vedúci pracovník, ktorý nedokáže manažovať sám seba, ťažko dokáže efektívne riadiť svojich podriadených. Je nám prirodzené a oveľa jednoduchšie, nechávať sa viesť iným ľuďmi a napĺňať nimi stanovené ciele. Zamýšľať sa nad vlastnými hodnotami a snahou riadiť svoj život podľa nich, je pre nás príliš komplikované. Sebariadenie je založené na dôkladnom sebapoznaní, sebareflexii a pochopení zmyslu vlastného života. Až keď manažér dokáže porozumieť a definovať vlastné hodnoty, vie si na ich základe stanoviť životné ciele a následne manažovať činnosti na dosiahnutie týchto cieľov. Každý z nás disponuje pri sebariadení rovnakým množstvom času. Všetci žijeme 24 hodín denne. Rozdiel je len v tom, ako dokážeme s touto najvzácnejšou devízou hospodáriť. Schopnosť efektívneho sebariadenia v čase podmieňuje úspech manažéra. Časový manažment je základom každej pracovnej metodiky, ako aj úspešného vlastného manažmentu.[2]

Cieľom tejto práce je vysvetliť nevyhnutnosť sebapoznania a sebariadenia v časovom manažmente, ktorý považujeme za modernú vednú disciplínu skúmajúcu človeka z pohľadu jeho činností v čase. Práca vysvetľuje pojmy ako sebapoznanie, sebariadenie, manažment cieľov, manažment činností, časový manažment.

SEBAPOZNANIE

Poznaj sám seba – Gnothi seauton, je dôležitá zásada a odrazový mostík pre každého manažéra, ktorý chce pracovať na efektívnom sebariadení. Poznanie seba samého môžeme rozdeliť do troch oblastí:

1. Poznanie vlastných zdrojov:

Kľúčovými zdrojmi pre manažéra sú jeho znalosti a zručnosti, teda to, čo vie a čo dokáže. Zručnosti sú prakticky vykonateľné. Zo znalostí čerpáme teoretické poznatky, sú

[1] Ing. Zuzana Skorková – zuzana.skorkova@gmail.com, Katedra manažmentu, školiteľ Doc. Ing. Elena Thomasová, PhD.

[2] SEIWERT, L. J. 1984. *Opreteky s časom – časový manažment.* Bratislava : Alfa, 1991, s. 9.

vykonateľné len sprostredkovane a to cez vedomosti.[3] Zručnosti delíme na tzv. mäkké a tvrdé. Mäkké zručnosti sa vzťahujú najmä na komunikáciu manažéra s okolím a na jeho pôsobenie v očiach ostatných. Manažér musí byť nielen schopný jasne formulovať vety a svoje vlastné vyjadrenia, ale aj správne interpretovať iných ľudí – zákazníkov, podriadených, akcionárov. Patrí sem tiež schopnosť vyjednávania, komunikácia, kreativita, riešenie konfliktov, zvládanie stresu, či reč tela.

Tvrdé zručnosti sú konkrétne špecifikované schopnosti ľudí, ktoré sú určené pracovnou pozíciou. Manažér musí mať rozvinutú určitú sadu tvrdých zručností, aby bol schopný poskytovať požadované výstupy z pracovnej pozície na štandardnej úrovni výkonnosti. Rozsah tvrdých zručností predurčuje:[4]

- pracovná pozícia so svojimi nárokmi na odbornosť alebo špecializáciu
- technológia a prevádzkové potreby spoločnosti, alebo
- dôležitosť, či veľkosť pracovnej pozície.

2. *Poznanie nášho individuálneho chovania – (teda reakcií na podnety) a vzťahov, ktoré si vytvárame.*
   Na základe tohto bodu môžeme definovať nasledovné typy ľudí:[5]

- **Objavitelia** – žijú preto, aby využívali výzvy, ktoré spravidla vyhľadávajú vo svete vecí a výsledkov, mimo oblasť medziľudských vzťahov. Ich silnou stránkou je tvorivosť, originalita, hľadanie súvislostí.
- **Usmerňovatelia** – aj oni hľadajú výzvy, lovia však v sociálnych vodách. Udávajú tón v spoločnosti, radi sa stávajú lídrami. Neradi priznávajú vlastnú chybu a neznášajú kritiku.
- **Ladiči** – svoje úsilie sústreďujú na vytvorenie priaznivých vzťahov medzi ľuďmi. Dokážu ľudí veľmi aktívne počúvať. Ich najväčšia sila je v empatii a emocionálnej inteligencii. Sami bez problémov prejavujú svoje city.
- **Upresňovatelia** – snažia sa vydať perfektný výkon. Sú vynikajúci analytici, so schopnosťou doťahovať veci do konca. Skrývajú svoje city. Majú radi poriadok a prehľad.

3. *Poznanie vlastných motivácie, postojov, názorov a životných hodnôt:*

Motívy sú subjektívnymi dôvodmi činov, názory sú taktiež subjektívne, ale na výkon pôsobia len sprostredkovane, a to cez motiváciu. Je tu podobný vzťah ako medzi znalosťou a zručnosťou. Tak, ako existujú všeobecne cenené zručnosti, tak môžeme definovať aj všeobecne žiadané postoje v práci manažéra. Tými sú predovšetkým:[6]

- **Lojalita**, teda akceptovanie firemných myšlienok, vízií, cieľov, firemnej kultúry a taktiež vlastnej roly vo firme.
- **Stabilita** – zahrňuje zložky ako sú spoľahlivosť, integrita a zodpovednosť. V úlohe manažéra zohrávajú tieto postoje nevyhnutnú úlohu pri plnení stabilného a efektívneho firemného procesu.
- **Dynamika** – tá zahŕňa najmä kreativitu, samostatnosť a flexibilitu. Flexibilita v sebe obsahuje jednak schopnosť prispôsobiť sa zmene ako aj otvorenosť voči zmenám.

---

[3] PLAMÍNEK, J. 2009. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008, s. 22
[4] http://www.rmport.sk/tvrde-zrucnosti-78, [cit.20.10.2011.]
[5] PLAMÍNEK, J. 2009. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008, s. 40
[6] PLAMÍNEK, J. 2009. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008, s. 80.

Výsledkom hlbokého pohľadu do vlastného vnútra manažéra, môže byť napísanie životnej misie alebo osobného poslania. Misia znamená poslanie, vyjadruje hlavné ciele v živote človeka, jeho filozofiu ako aj spôsob, ako tieto svoje ciele dosiahne. Osobné poslanie sa stáva ústavou v živote človeka a je pevným vyjadrením jeho predstáv a hodnôt. [7]

Spísanie životnej misie môže zavŕšiť proces sebapoznania. Avšak tento dokument, vyžaduje stálu revíziu a konfrontáciu so skutočným životom manažéra. Misia by mala určovať hlavný smer nášho života a odporúča sa, aby mala písomný charakter. Misia by mala odpovedať na otázky typu:

- Ktoré hodnoty sú pre mňa dôležité?
- Čo robím preto, aby som si udržal tieto hodnoty na prvom mieste vo svojom živote?
- Ktorí ľudia ovplyvnili môj život a čo si na týchto ľuďoch vážim?
- Ktoré z vlastnosti týchto ľudí by som chcel preniesť do svojho života?
- Čo ma robí šťastným a spokojným?
- Čo by som chcel v živote dosiahnuť?
- Čo by som chcel ešte zažiť?
- Aký deň považujem za úspešný vo svojej práci?
- Aký deň považujem za úspešný vo svojom súkromnom živote?
- Čo pre mňa znamená moja rodina?
- Čo pre mňa znamená moja práca?
- Aké boli najšťastnejšie momenty v mojom živote?
- Aké sú moje životné roly (úlohy)?

SEBARIADENIE MANAŽÉRA V ČASE

Sebariadenie je jednou z kľúčových kompetencií manažéra. V praxi sa stretávame s faktom, že nie každý vedúci pracovník túto kompetenciu má. Nik nás totiž neučí ako si správne stanovovať súkromné či profesijné ciele, ako ich realizovať, ako riadiť seba samého v čase alebo ako zorganizovať svoju prácu efektívne.

Sebariadenie môžeme definovať ako:[8]

- Proces človeka, ktorým riadi sám seba. Sebariadenie v širšom zmysle slova sprevádza človeka takmer celý život, akékoľvek jeho chovanie, všetko, čo mu „rozkáže rozum“ urobiť, všetko, čo sa deje z jeho vlastnej vôle. V užšom slova zmysle pojem sebariadenie znamená cieľavedomé usmerňovanie vlastného chovaniavo vzťahu k vyznávaným hodnotám, k túžbam a ambíciám konkrétneho človeka, k postojom voči iným ľuďom a sebe samému.
- Komplex moderných, racionálnych, individuálnych metód a techník, ktorými človek cieľavedome reguluje svoje chovanie, svoju činnosť v práci a celom svojom živote vôbec.
- Proces, v ktorom si jednotlivec využitím svojich vlastností, vedomostí a zručností stanovuje ciele, organizuje svoju aktivitu smerom k ich dosiahnutiu a kontroluje úspešnosť výsledkov svojho úsilia.

Sebariadenie vychádza z faktu, že nemôžeme síce riadiť čas, ale dokážme riadiť seba samého v čase. Nutným východiskom pre tento proces je sebapoznanie poznanie vlastných

[7] COVEY, R. S. 1989. 7 návyků *vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život.* Praha : PRAGMA, 1996. s. 122.
[8] PORVAZNÍK, J. 2007. Celostní manažment, pilíře kompetence v řízení. Bratislava : SPRINT, 2003. s. 380.

hodnôt a životného smerovania. Pri procese sebariadenia musí manažér prijať skutočnosť, že je manažérom predovšetkým vlastného života. Tento fakt znamená prevzatie zodpovednosti za dosahovanie výsledkov a za spokojnosť so sebou samým, pretože predovšetkým my sami rozhodujeme o kvalite vlastného života a času.[9]

Podmienkou efektívneho sebariadenia manažéra v čase je jeho proaktivita. Proaktivita nie je len o uchopení iniciatívy. Znamená tiež, že ako ľudské bytosti sme zodpovední za svoje životy. Naše chovanie je funkciou našich rozhodnutí, a nie podmienok, v ktorých sa nachádzame. Preberáme iniciatívu aj zodpovednosť za to, aby sa veci stali.[10]

Na ľahšie pochopenie prístupu proaktívneho a reaktívneho človeka uvediem nasledovnú tabuľku.

Príklad proaktívnej a reaktívnej komunikácie podľa Coveyho:[11]

Reaktívny jazyk	**Proaktívny jazyk**
Nedá sa nič robiť.	Pozrime sa, aké máme možnosti.
Som už raz taký.	Môžem na to ísť aj inakšie.
Ženie ma to do zúfalstva.	Ovládam svoje pocity.
Oni to nedovolia.	Môžem spracovať účinné odporučenia.
Musím to urobiť.	Zvolím primeranú odozvu.
Nemôžem.	Rozhodnem sa.
Som nútený.	Dám tomu prednosť.
Keby som tak mohol...	Ja chcem.

Úspech v sebariadení záleží ďaleko viac na sile nášho odhodlania vziať ciele, aktivity a čas pod kontrolu než na tom, či a ktorý plánovací systém si obstaráme na podporu svojich zámerov.[12]

Sebariadenie človeka, pracovníka či subjektu manažmentu, podobne ako riadenie organizácie, je možné rozčleniť na základe časovej postupnosti vynakladaním práce na funkcie:[13]

- **Stanovenie cieľov** pre jednotlivé etapy a na dlhší alebo kratší úsek svojej pracovnej kariéry a osobného života.
- Organizácia **naplňovania** stanovených resp. korigovaných **cieľov**.
- **Sebahodnotenie** toho, čo človek dosiahol, kde postupoval správne a kde nie a využitie takéhoto sebahodnotenia pre ďalšie etapy či obdobia života.

Keď má byť život úspešný, je nevyhnutné mať premyslený životný koncept, čiže zreteľné pracovné a osobné ciele, o ktoré sa vedome usilujeme. Len tak sa môže vytvoriť priama súvislosť medzi mnohotvárnymi aktivitami, úlohami dneška a úspechom a spokojnosťou zajtrajška.[14] Ciele by si mal každý z manažér stanoviť na základe vlastnej životnej misie

[9] STRNAD, P. 2011. Sebariadenie v čase je predpokladom úspechu manažéra, dostupné na internete http://www.pp.sk/1548/Sebariadenie-v-case-je-predpokladom-uspechu-manazera_36770.aspx, [cit.20.10.2011.]
[10] COVEY, R. S. 1989. 7 návyků *vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život.* Praha : PRAGMA, 1996. s. 64.
[11] COVEY, R. S. 1989. 7 návyků *vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život.* Praha : PRAGMA, 1996. s. 72.
[12] PLAMÍNEK, J. 2009. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008, s. 83
[13] PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostní manažment, pilíře kompetence v řízení.* Bratislava : SPRINT, 2003. s. 381.
[14] SEIWERT, L. J. 1984. *Opreteky s časom – časový manažment.* Bratislava : Alfa, 1991, s. 18.

(životného poslania) a rozdeliť ich na ciele dlhodobé (plán reorganizácie spoločnosti, vlastný kariérny cieľ), strednodobé (letná dovolenka s rodinou, štúdium) a krátkodobé ciele (príprava podkladov na zajtrajšiu poradu, pravidelný každodenný relax). Cieľ vyzýva k činnosti a je zároveň mierou na posúdenie výkonov. Napísaním cieľa dokáže manažér koncentrovať svoje sily na presne vymedzené ťažiskové body. V tejto súvislosti je dôležité spomenúť Paretov princíp, ktorý platí aj v časovom manažmente. Často krát už 20% strategicky správne využitého času a energie prináša 80% výsledkov.[15]

Dobre stanovený cieľ má mať ŠMRNC – má byť Š - špecifický, M – merateľný, R – realistický (dosiahnuteľný), N – nadväzujúci, C – časovo ohraničený.[16] Manažment cieľov vyžaduje, aby bol manažér schopný medzi jednotlivými cieľmi stanovovať priority a vedieť, ktorý z cieľov je pre neho strategický. Pre proces sebariadenia sa odporúča stanoviť si 5 až 8 strategických cieľov. Určite by ich nemalo byť viac ako 10, nakoľko takýto počet už môže znamenať zbytočný rozptyl vlastných síl a rýchle stroskotanie. Až keď sa sebariadenie stane návykom, môžeme počet cieľov ako aj počet hlavných životných rolí postupne zvyšovať. Za strategickými cieľmi nasledujú krátkodobé ciele. Ich odporúčaný časový interval je jeden týždeň. Je to doba, počas ktorej by mal manažér naplánovať konkrétnu aktivitu ku každej svojej životnej úlohe, rovnako tak je to základná časová jednotka nevyhnutná na sebahodnotenie.

Prípravou na realizáciu vlastných cieľov je plánovanie. Plánovanie by malo byť súčasťou každodenného života. Plánovať by sme mali maximálne 60% svojho času. Samotné zadelenie času by sa potom malo skladať z troch blokov:

- Približne 60% na plánované aktivity.
- Približne 20% na neplánované aktivity.
- Približne 20% na mimovoľné, spontánne aktivity a sociálne činnosti.[17]

Pri plánovaní platí zásada písomnosti, ktorá znamená:

- Osobný záväzok k splneniu stanoveného plánu, nakoľko písomná forma plánu má psychologický efekt. Napísaný plán pôsobí motivačne.
- Odbremenenie vlastnej pamäti.
- Možnosť kontroly plnenia plánu.
- Možnosť efektívneho hodnotenie.

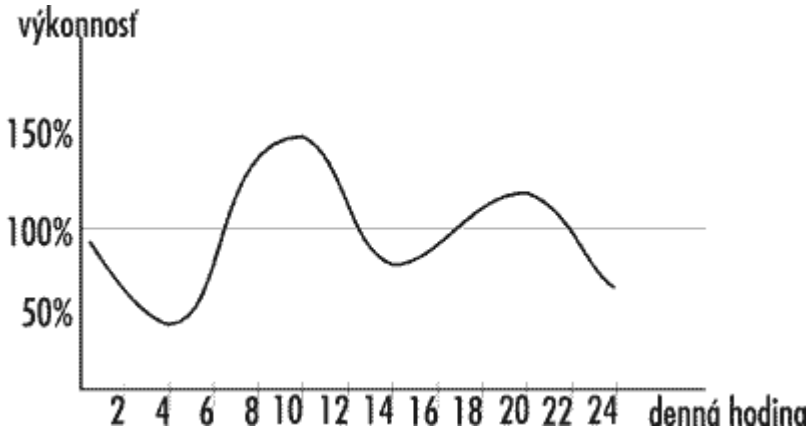
Sebadisciplína pri dodržiavaní plánov, ale aj schopnosť zmeniť plán pri posúdení dôležitosti skutočnosti, ktorá v pláne nebola obsiahnutá, je podstatou adaptácie plánovania do denného života. V súvislosti s denným prežívaním naplánovaných činností je potrebné spomenúť výkonnostnú krivku každého jednotlivca. Duševná či fyzická výkonnosť jednotlivca podlieha určitým rytmom. Manažér by nemal konať proti svojmu individuálnemu biologickému rytmu. Naopak, mal by ho poznať a vedieť využiť tak, aby získal maximum zo svojho pracovného potenciálu.

Na základe tejto krivky by si mal manažér naplánovať úlohy s najvyššou prioritou práve na obdobie, kedy je najvýkonnejší, dokáže sa najviac sústrediť a podať najlepšie výsledky. Spravidla to býva tesne pred poludním okolo jedenástej hodiny. Naopak tesne poobede výkon jednotlivca klesá, tu by si mal manažér naplánovať skôr nenáročné, rutinné aktivity.

---

[15] SEIWERT, L. J. 1984. *Opreteky s časom – časový manažment.* Bratislava : Alfa, 1991, s. 19.
[16] THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2010. s. 244.
[17] THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2010, s. 250.

Graf číslo 1: Štatistická priemerná duševná výkonnosť ľudí.



Zdroj: www.ipaslovakia.sk, cit.20.06.2011

Pracovať príliš dlho a príliš tvrdo je neefektívne. V priemere by človek nemal pracovať bez prestávky dlhšie než hodinu. Po tejto dobe máme sklon strácať koncentráciu.[18]

Pri vyhodnocovaní svojho plánu, by mal byť manažér schopný posúdiť, či sa mu jeho stanovený plán a jednotlivé ciele podarilo/nepodarilo dosiahnuť. Ak nebol schopný plán dosiahnuť, je nevyhnutné určiť príčinu. Spravidla môžeme hovoriť o dvoch dôvodoch nesplnenia cieľov:

- Chyba v samotnom plánovaní. Plán nebol splnený, nakoľko sa vyskytla dôležitá činnosť, ktorej musel dať manažér prednosť pred inými činnosťami, avšak v plánoch ju zahrnutú nemal. Z takejto situácie sa treba poučiť a dôsledne skontrolovať svoje plány, či sú v súlade s cieľmi, životnými úlohami i samotnou misiou.
- Nerešpektovanie plánu, nedostatočná sebadisciplína, resp. uprednostnenie urgentných vecí pred činnosťami dôležitými. Je nevyhnutné, aby bol manažér pri plnení cieľov disciplinovaný a kládol si vždy otázku, či činnosť, ktorú ide vykonať mimo plánovaných aktivít, je skutočne dôležitejšia ako tá, ktorú si pôvodne naplánoval. V sebariadení nestačí len vedieť a chcieť. Treba predovšetkým konať, a to veľmi systematicky, teda vytvoriť si zo sebariadenia návyk.[19]

ZÁVER

Čas má veľkú hodnotu – hodnotu života, pretože každou nevyužitou minútou, hodinou, dňom, strácame možnosť napĺňať svoje ciele, uspokojiť svoje potreby a túžby.[20] Riadenie využitia času sa dá u každého človeka trénovať a zdokonaľovať. U manažéra by mal byť tento proces komplexný a nespočívať len v každodennom plánovaní samotných pracovných úloh, ale predovšetkým vo vlastnej sebareflexii – uvedomení si vlastnej životnej misie, svojich životných úloh a v ich kontexte prejsť procesom efektívneho plánovania pracovných aj súkromných aktivít. Na základe sebapoznanie je manažér schopný identifikovať ciele a spôsob dosiahnutia týchto cieľov. Stupeň využitia ľudského výkonnostného potenciálu v hospodárstve sa odhaduje na 30 až 40%. Najviac energie a času sa stráca len preto, lebo chýbajú presné ciele, plány,

[18] ŠULEŘ, O. 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubico, 1995, s. 185.
[19] PLAMÍNEK, J. 2009. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008, s. 26
[20] PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostní manažment, pilíře kompetence v řízení.* Bratislava : SPRINT, 2003. s. 379.

priority a prehľad.[21] Tomuto zlyhaniu sa manažér dokáže cielene vyhnúť dodržiavaním zásad sebapoznania a sebariadenia v čase.

LITERATÚRA

Knižné zdroje:

CLEGG, B. 1999. *Time management*, Praha : CP Books, a.s., 2005. 110 s. ISBN80-251-0552-0.

COVEY, R. S. 1989. 7 návyků *vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život.* Praha : PRAGMA, 1996. 327 s. ISBN 80-85213-41-9.

PLAMÍNEK, J. 2009. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 187 s. ISBN 978-80-247-2593-2.

PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostní manažment, pilíře kompetence v řízení*. Bratislava : SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.

SEIWERT, L. J. 1984. *Opreteky s časom – časový manažment.* Bratislava : Alfa, 1991. 58 s. ISBN 80-05-00923-2.

SMITH, H. W. 2007. *10 přírodních zákonů managementu času a života*. Praha : Pragma, 2005. 248 s. ISBN 80-7205-587-9.

STOCK, Ch. 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 103 s. ISBN 978-80-247-3553-5.

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.

Internetové zdroje:

STRNAD, P. 2011. *Sebariadenie v čase je predpokladom úspechu manažéra*, dostupné na internete http://www.pp.sk/1548/Sebariadenie-v-case-je-predpokladom-uspechu-manazera_36770.aspx, [cit.20.10.2011.]

www.ipaslovakia.sk, [cit.20.06.2011.]

http://www.rmport.sk/tvrde-zrucnosti-78, [cit.20.10.2011.]

[21] SEIWERT, L. J. 1984. *Opreteky s časom – časový manažment.* Bratislava : Alfa, 1991, s. 12.

VIZUALIZÁCIA PODNIKATEĽSKÝCH MODELOV
VISUALIZATION OF BUSINESS MODELS

Štefan Slávik*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
visualization, business model, customer value proposition, key resources, key processes, value chain, profit formula, knowledge economy

JEL Klasifikácia: M10, M21

ABSTRAKT

The article compares several selected concepts of business models picturing a company and business in various range of detail and through various methodologies. A purpose of business models comparison and their ways of visualization is to give a true picture of their main attributes, to know their functioning more deeply, to study a purpose and functionality of their visualization, to classify ways of visualization, to propose some possibilities of further usage and improvement of this business model side and by this way to contribute to the deeper knowledge of this relatively new theme of business economics and management.

ÚVOD

Zostavenie fungujúceho podnikateľského modelu sa dostalo do popredia záujmu podnikateľov a akademikov najmä v dôsledku nástupu nových informačných a komunikačných technológií, ktorých technická originalita a atraktívnosť síce upokojovala potreby zákazníkov, nebola však zárukou dostatočných zárobkov pre ich poskytovateľov. Zhodnotenie nových a pokrokových technológií si vyžadovalo zostrojiť aj iný, vhodnejší stroj na zarábanie peňazí. Takto podnietená pozornosť k podnikateľským modelom sa spätne premietla do záujmu o túto tému aj v tradičných druhov podnikania a nastolila témy identifikácie, funkčnosti a zdokonaľovania podnikateľského modelu, ktorý má priniesť viac úžitku zákazníkovi a väčší zárobok podniku. Poslaním predloženého príspevku je preskúmať spôsoby zobrazovania podnikateľských modelov, ak taký prejav koncepcie podnikateľského modelu existuje, posúdiť zmysel a funkčnosť ich vizualizácie a navrhnúť možnosti ďalšieho využitia a zdokonaľovania tejto stránky podnikateľského modelu.

PODNIKATEĽSKÝ MODEL (DEFINÍCIE, PRÍČINY VZNIKU A KONCEPCIE)

Alan Afuah[1] považuje podnikateľský model za systém na zarábanie peňazí. Obsahuje súbor činností, ktoré určitým spôsobom a v určitom čase vykonáva podnik, aby mohol ponúkať svojim zákazníkom úžitky, aké si želajú a zarobiť pritom zisk. Túto myšlienku ďalej rozvíja a píše[2], že podnikateľský model je súbor činností, ktoré podnik vykonáva určitým spôsobom a v určitom čase, keď používa svoje zdroje na uskutočňovanie činností typických pre jeho odvetvie, aby vytvoril špičkovú hodnotu pre zákazníka a dostal sa do pozície, aby si prisvojil hodnotu.

* prof. Štefan Slávik, slavik@dec.euba.sk

Mark Johnson, Clayton Christensen a Henning Kagerman[3] sa neusilujú o príliš explicitnú definíciu podnikateľského modelu, no zastávajú názor, že každý úspešný podnik pracuje podľa účinného podnikateľského modelu. Ak sú systematicky identifikované jeho základné časti, tak najvyšší manažéri rozumejú, ako model rieši (ponúka) uspokojovanie potrieb na ziskovej báze, pričom na to používa kľúčové zdroje a kľúčové procesy. S týmto porozumením vedia posúdiť, či by pôvodný model mohol byť použitý na uspokojovanie radikálne odlišných potrieb a čo by potrebovali urobiť na zostavenie nového modelu, aby zarobili na novej príležitosti.

Benoit Demil a Xavier Lecocq[4] zo všeobecného hľadiska vidia podnikateľský model ako koncept, ktorý opisuje vzťahy medzi jeho rozličnými zložkami, ktoré sú predpokladom na tvorbu hodnoty pre zákazníkov a podnik samotný. Rozlišujú pritom dve aplikácie tohto konceptu. Statický koncept opisuje fungovanie podniku a procesy, ktoré generujú hodnotu. Podáva súhrnnú predstavu o tom, ako sa v podniku utvára hodnota. Transformačný prístup používa podnikateľský model ako nástroj na realizáciu zmien a inovácií produktov a procesov, alebo samotný model je objektom zmien a inovácií.

Na množstvo definícií od rôznych autorov Hiroyuki Itami a Kazumi Nishino[5] reagujú s tým, že podnikateľský model je zložený z dvoch prvkov, a to z podnikateľského systému a ziskového modelu. Podnikateľský systém je systém činností (výrobno-dodávateľský systém), ktorý podnik zostavuje v rámci svojich hraníc aj mimo nich, aby dodával svoje produkty alebo služby svojim cieľovým zákazníkom. Ziskový model je formula, vzorec podnikového zámeru, ako bude podnik utvárať zisk vo svojom podnikaní, teda ako plánuje zvýšiť predaj a/alebo znížiť náklady. Alebo inak formulované, ziskový model podniku je model jeho strategického zámeru na dosiahnutie rôznych druhov odlišnosti od jeho konkurentov (cenou alebo výrobkom, a pod.), zatiaľ čo jeho podnikateľský systém je systém navrhnutý na uskutočnenie tohto strategického zámeru. Dobré zámery presvedčiť zákazníka neprinesú reálne výsledky, ak nie sú podporené skutočným systémom činností, ktorý má reálny vplyv na zákazníka. Podnikateľský systém podniku nie je len dodávateľským systémom, je oveľa viac, je to tiež systém učenia sa.

Vo väčšine definícií sa objavujú tri samostatné elementy. Sú to výrobky alebo služby ponúkané zákazníkovi, spôsob ako je podnik organizovaný, aby dodal tieto výrobky a služby zákazníkovi a spôsob, ako si prisvojiť časť vyprodukovanej hodnoty, teda ziskový a/alebo výnosový model. Definície sa potom odlišujú v dôraze na tieto elementy. Podnikateľský model je potom strojom na zarábanie peňazí, no peniaze je dôležité nielen vyrobiť, ale aj si ich prisvojiť

Podnikateľské modely boli explicitne uvedené do verejného povedomia zhruba počas uplynulého desaťročia, niektorí autori objavenie výrazu podnikateľský model datujú koniec 90. rokov minulého storočia, najmä od nástupu internetu a jeho rozsiahleho využitia na elektronický obchod. Hybnými faktormi boli vznik znalostnej ekonomiky, rozšírenie internetu a elektronického obchodu, vyčleňovanie (outsourcing) a offshoring mnohých podnikateľských aktivít a celosvetová reštrukturalizácia finančných služieb. Spôsob, ako podniky v tejto dobe zarábajú peniaze, sa odlišuje od industriálne éry, v ktorej bol dôležitý objem produkcie a realizácia hodnoty bola relatívne jednoduchá. Podnik jednoducho vložil svoju technológiu a intelektuálne vlastníctvo do produktu, ktorý predal ako jednotlivú položku alebo komplexnejší celok. Svoj podiel na rozvoji tejto témy majú aj hybné sily, ako sú globalizácia, deregulácia a technický pokrok, ktoré hlboko zasahujú do pravidiel a zvyklostí konkurovania. Najrýchlejšie rastúce podniky v rýchlo sa meniacom prostredí sú tie, ktoré využili jeho štrukturálne zmeny na inováciu svojich podnikateľských modelov, aby mohli konkurovať inak.

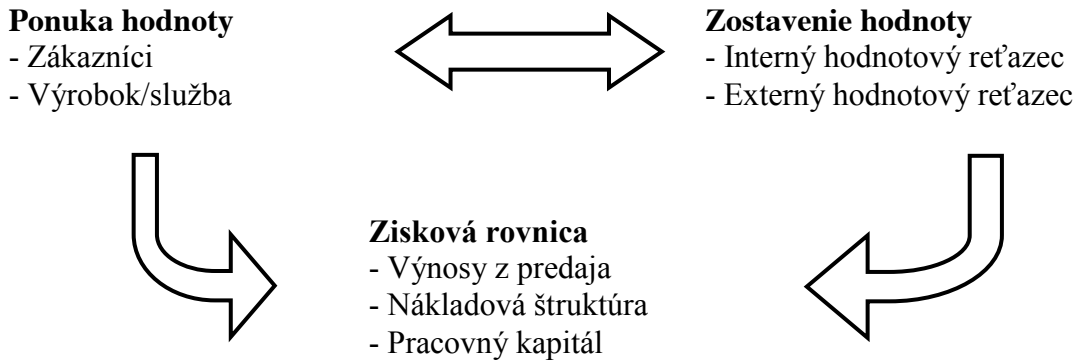
Z konceptuálneho hľadiska možno rozlíšiť približne tri skupiny modelov. V prvej skupine sú modely, ktoré opisujú predovšetkým ekonomickú stránku podnikania. Skúmajú,

ako a kde vzniká zisk, jeho typickým predstaviteľom je model od Mullinsa a Komisara[6]. Ekonomika podnikania v širšom zábere a s presahom do podnikových procesov je obsahom druhej skupiny modelov od Afuaha (viac procesov) a Watsona (málo procesov). Modely v tretej skupine udávajúce ako prioritu poskytovanie hodnoty pre zákazníka sú od Johnsona, Christensena a Kagermanna, ďalej od Demila a Lecqoa, Zotta a Amita[7], Yunusa, Moingeona a Lehmann-Ortegu, patrí sem aj koncept od Magretty[8]. K hodnotovej (úžitkovej) stránke podnikania však v rôznej miere pripájajú aj ekonomiku podnikania a podnikové procesy. Osobitné postavenie má model od Osterwaldera a Pigneura, ktorý spája ekonomicko-procesne-hodnotový pohľad v značnom rozsahu a podrobnosti. Hodnotový pohľad nemožno vynechať, či oslabiť, inak nie je zrejmé, prečo zákazníci produkt kupujú, aké majú na nákup motívy a čo si na produkte cenia.

VIZUALIZÁCIE PODNIKATEĽSKÝCH MODELOV

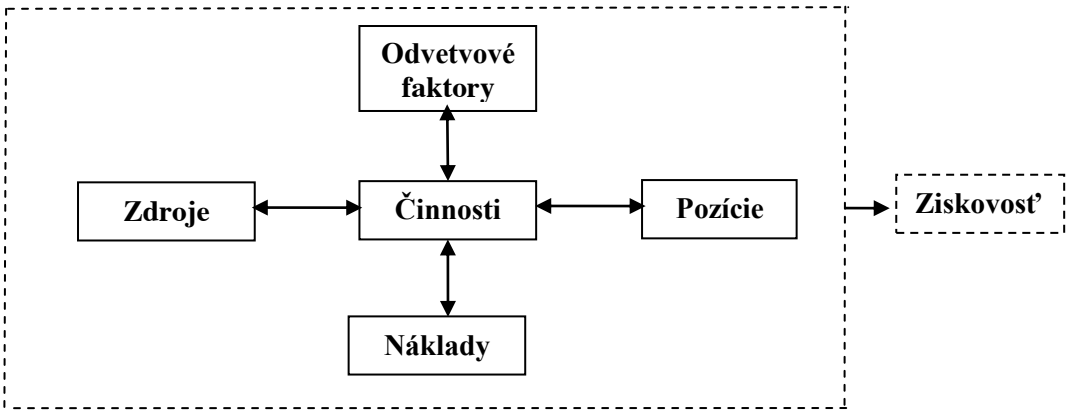
Samotný pojem model ako deskriptor nejakej skutočnosti alebo požadovaného stavu mať rôzne podoby a významy. Model je zmenšené a do istej miery zjednodušené zobrazenie skutočnosti (replika v mierke), model je predloha, ktorá bude kopírovaná a zobrazovaná s nejakou mierou vernosti alebo idealizovania (napodobňovanie). Model je zobrazenie javu, sústavy alebo objektu s jeho štruktúrou a funkčnosťou, takýto model sa snaží vystihnúť podstatu fungovania, teda zdrojovú a procesnú stránku skutočnosti (fungovanie organizmu), takto chápaný model je vhodný na experimentovanie. Model je aj nástrojom na demonštráciu a predvádzanie funkčnosti, návodom a receptom, ako realizovať určité procesy a javy. Podnikateľský model bude zobrazovať predovšetkým všetky podstatné vnútropodnikové a mimopodnikové procesy, aby ich bolo možné lepšie pochopiť z hľadiska účelnosti a hospodárnosti použitia a je nástrojom na experimentovanie so systémom zdrojov a činností, aby sa zvýšil výkon podniku. Modely s rozdielnou štruktúrou vnímania a zobrazovania reality budú objektmi nasledujúcej analýzy.

Muhammad Yunus, Bertrand Moingeon a Laurence Lehmann-Ortega[9] usudzujú, že podnikateľský model má tri zložky (obr. 1). Ponuka hodnoty odpovedá na otázku: Kto sú naši zákazníci a čo im ponúkame na uspokojenie potrieb? Zostavenie hodnoty odpovedá na otázku: Ako dodáme túto ponuku našim zákazníkom? Dodávka sa realizuje nielen vlastným hodnotovým reťazcom ale tiež prostredníctvom hodnotovej siete dodávateľov a partnerov. Tieto dve zložky je potrebné zosúladiť ako kúsky skladačky, aby generovali kladnú ziskovú rovnicu, ktorá je ich finančným vyjadrením a ukazuje, ako sa realizuje hodnota z výnosov, ktoré sa generujú prostredníctvom ponuky hodnoty a aká je štruktúra nákladov a kapitálu vynaložených na zostavenie hodnoty.



Obr. 1 Tri zložky konvenčného podnikateľského modelu

Koncepcia **Alana Afuaha**[10] hovorí o zložkách podnikateľského modelu ako o determinantoch ziskovosti, ktorými sú odvetvové faktory, pozícia podniku v odvetví, a potom činnosti, zdroje a náklady podniku (obr. 2). **Odvetvové faktory** určujú, či podniky v danom odvetví sú viac alebo menej, či rovnako ziskové ako podniky v iných odvetviach. Odvetvové faktory sú konkurenčné sily, vplyv makro prostredia na podniky a kooperatívne sily medzi podnikmi a ich dodávateľmi, zákazníkmi, súpermi a potenciálne prichádzajúcimi podnikmi. Zvyšné faktory závisiace od podniku samotného určujú, či podnik bude ziskovejší než jeho súperi. **Pozície podniku** v odvetví majú podobu hodnoty, ktorú podnik ponúka svojim zákazníkom, trhových segmentov, ktorým ponúka hodnotu, zdrojov výnosov v každom trhovom segmente, relatívnej pozície podniku voči dodávateľom, zákazníkom, súperom, novo prichádzajúcim podnikom, substitučným produktom, komplementátorom a ceny, ktorá je vyžadovaná od zákazníkov. Aby podnik dodal správnu hodnotu do správneho trhového segmentu so správnou cenou produktu, našiel správny zdroj príjmov a zaujal správnu pozíciu v odvetví, musí uskutočňovať činnosti, ktoré sú oporou pre uvádzané pozície. Rozsah, v ktorom podnik môže dosiahnuť a udržať ziskové pozície závisí od druhu, spôsobu a načasovania jeho **činností**. Uskutočňovanie činností, ktoré umožňujú podniku vytvárať a ponúkať špičkovú hodnotu pre zákazníka a zaujatie pozície, ktorá umožní prisvojiť si časť tejto hodnoty (zisk), vyžaduje zdroje. **Zdroje** sú aktíva podniku, ktorých vplyv na činnosti a ziskovosť sú do značnej miery podmienené schopnosťou ich použiť a využiť. Uskutočňovanie činností vyžaduje **náklady** bez ohľadu na to, či je podnik diferenciátor alebo nízkonákladový vodca. Napokon zisk je rozdiel medzi výnosmi a nákladmi, a preto náklady musia byť zložkou podnikateľského modelu.



Obr. 2 Zložky podnikateľského modelu

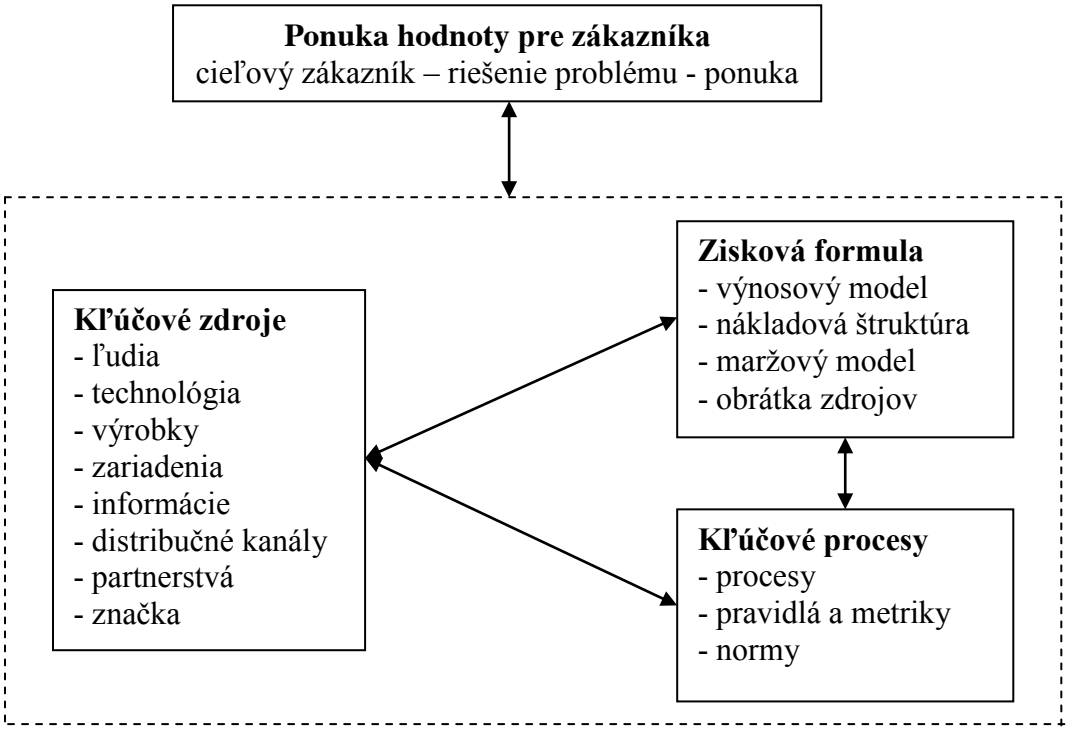
Podnikateľský model od **Marka Johnsona, Claytona Christensena a Henninga Kagermana**[11] pozostáva zo štyroch prepojených elementov, ktoré tvoria a poskytujú hodnotu (value – úžitok). Prvú zložku považujú za najdôležitejšiu. Jeho hlavné časti sú (obr. 3):

1. **Ponuka hodnoty pre zákazníka** (customer value proposition - CVP). Úspešný podnik je taký, ktorý našiel spôsob ako vytvoriť pre zákazníka hodnotu, teda spôsob ako pomôcť zákazníkovi dať si urobiť dôležitú úlohu (vyriešiť úlohu, problém, zadanie). Pod „úlohou (job)“ sa myslí fundamentálny problém, ktorý v danej situácii vyžaduje riešenie. Ak porozumieme tejto úlohe a všetkým jej dimenziám vrátane celého procesu jej uskutočňovania, môžeme stvárniť ponuku. Táto časť modelu teda stanovuje:

- kto je cieľový zákazník,
- riešenie dôležitého problému alebo uspokojenie dôležitej potreby cieľového zákazníka,
- ponuku, ktorá rieši problém alebo uspokojuje potrebu, podstatné však nie je to len to, čo sa predáva, ale tiež ako sa to predáva.

Rozvíjaniu presnej predstavy o hodnote (úžitku) pre zákazníka napomáha rozmýšľať o štyroch najbežnejších bariérach, ktoré odrádzajú ľudí od nachádzania riešení, a to sú nedostatok bohatstva, dostupnosť, zručnosti alebo čas!
2. **Zisková formula** (vzorec). Ziskový vzorec je plán, ktorý definuje ako podnik vytvorí hodnotu pre seba a súčasne poskytne hodnotu pre zákazníka. Pozostáva z častí výnosový model, nákladová štruktúra, maržový model a obrátka zdrojov.
Odporúča sa začať so stanovením ceny požadovanej za poskytnutie hodnoty pre zákazníka a potom spätne odvodiť variabilné náklady a hrubý zisk.
3. **Kľúčové zdroje**. Sú to aktíva, ako sú ľudia, technológia, výrobky, budovy, zariadenia, distribučné kanály a značka potrebné na dodávku hodnoty cieľovému zákazníkovi. Dôraz je na kľúčové elementy, ktoré utvárajú hodnotu pre zákazníka a pre podnik a spôsob ako tieto elementy spolupracujú.
4. **Kľúčové procesy**. Úspešné podniky majú prevádzkové a riadiace procesy, ktoré im umožňujú dodávať hodnotu spôsobom, ktorý vedia úspešne opakovať a rozširovať. Môžu to byť také opakujúce sa úlohy, ako sú tréning, vývoj, výroba, rozpočtovanie, plánovanie, predaj a služby. Zahrňujú tiež podnikové pravidlá, metriky a normy.

Model akcentuje najmä poznatok, že podniky neboli úspešné s radikálne novou ponukou produktov, ak presne neporozumeli, aký je súlad medzi príležitosťou a ich podnikateľským modelom a nekorigovali tento stav.

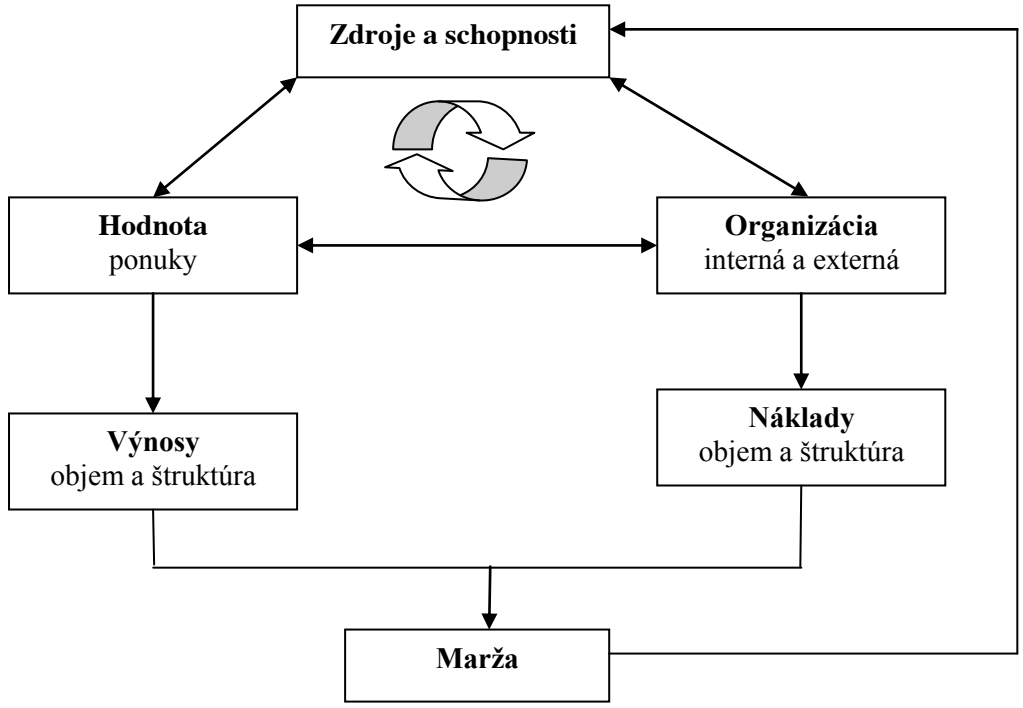


Obr. 3 Prvky úspešného podnikateľského modelu

Koncepcia podnikateľského modelu od **Benoita Demila a Xaviera Lecocqa**[12] sa odvíja od poznatkov E. T. Penroseovej[13], ktorá tvrdí, že rast podniku je výsledkom interakcie medzi jeho zdrojmi, organizáciou a kapacitou predkladať ponuku nových hodnôt na trhy. Základné zložky podnikateľského modelu RCOV (obr. 4) potom sú tieto:
1. Zdroje a schopnosti (**R**esources, **C**ompetences), zdroje pochádzajú z externého prostredia, alebo sú budované interne. Kompetencie sú spôsobilosti a znalosti manažérov využiť a kombinovať zdroje.

2. Organizácia (**O**rganization) je usporiadanie podnikania v hodnotovom reťazci vnútri podniku alebo v hodnotovej sieti, do ktorej patria aj externé aktivity.
3. Ponuka hodnoty (**V**alue) je dodávka výrobkov alebo služieb.

Tri základné zložky podnikateľského modelu určujú štruktúru a výšku nákladov a výnosov podnikania, a teda aj jeho maržu a napokon aj jeho udržateľnosť. Koncepcia RCOV utvára úsporný a dynamický prístup k podnikateľskému modelu, ktorý znamená, že podnikatelia a manažéri spoločne zvažujú zhromažďovanie a kombináciu zdrojov, organizáciu a ponúkanú hodnotu. V tejto koncepcii priebežná dynamika podnikateľského modelu pochádza z interakcií medzi hlavnými zložkami modelu a vnútri nich. Interakcie medzi zložkami vedú k voľbe ako rozvíjať návrhy nových hodnôt, vytvárať nové kombinácie zdrojov alebo meniť organizáciu.



Obr. 4 Koncepcia RCOV: hlavné zložky podnikateľského modelu a ich vzťahy

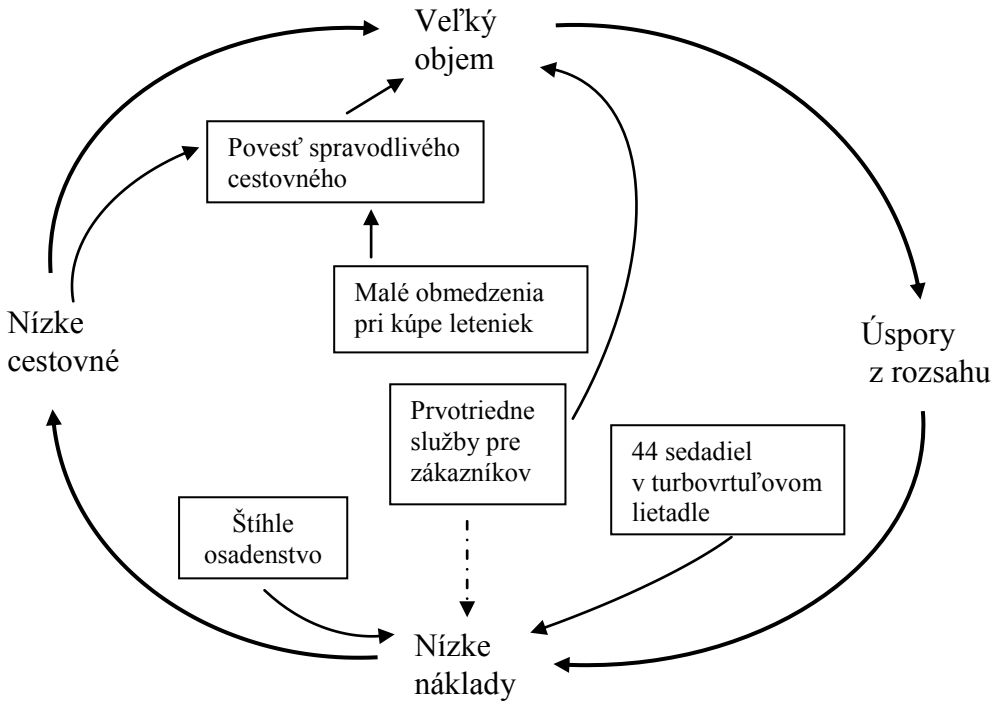
Ramon Casadesus-Masanell a Joan Ricart[14] vo svojej štúdii navrhujú, že jednou zložkou podnikateľského modelu musia byť voľby (výbery, rozhodnutia), ktoré uskutočňujú vedúci pracovníci o tom, ako by mala byť organizácia prevádzkovaná. Sú to rozhodnutia o odmeňovaní, obstarávaní, umiestnení prevádzky, rozsahu vertikálnej integrácie, predaji, marketingu, atď. Manažérske rozhodnutia majú dôsledky. Voľba ceny ovplyvňuje objem predaja, ktorý zasa vplýva na úspory z rozsahu a vyjednávaciu silu. Tieto dôsledky ovplyvňujú podnikovú logiku tvorby hodnoty a realizácie hodnoty, teda tiež musia mať nejaké miesto v definícii. V najjednoduchšej konceptualizácii preto podnikateľský model pozostáva zo súboru manažérskych rozhodnutí a dôsledkov týchto rozhodnutí.

Podniky robia tri typy rozhodnutí, keď tvoria podnikateľský model. **Politické rozhodnutia** určujú činnosti, ktoré podnik uskutočňuje naprieč všetkými svojimi operáciami, napr. využívanie odborovo neorganizovaných pracovníkov, umiestnenie závodov v poľnohospodárskych oblastiach, povzbudzovanie zamestnancov, aby použili na služobných cestách druhú triedu a pod. **Rozhodnutia o aktívach** sa týkajú hmotných zdrojov, ktoré podnik zavádza do prevádzky, napr. výrobné zariadenia, satelitná komunikácia. **Správne rozhodnutia** (governance choices) sa vzťahujú na to, ako podnik upravuje rozhodovacie

právomoci nad predchádzajúcimi dvomi skupinami rozhodnutí, napr. Mali by sme vlastniť stroje, alebo si ich prenajímať? Zdanlivo nevinné rozdiely v správe politík a aktív značne ovplyvňujú ich účinnosť.

Dôsledky môžu byť pružné alebo rigidné. Pružný dôsledok je taký, ktorý reaguje rýchlo, keď sa mení zásadné rozhodnutie. Napr. zvýšenie cien má okamžitý dôsledok na pokles predaja. Na rozdiel od toho podniková kultúra šetrnosti sa nevytratí okamžite, aj keď sa okolnosti jej vzniku zmenia.

Podnikateľské modely štruktúrované prostredníctvom rozhodnutí a dôsledkov utvárajú pozitívne špirály alebo slučky so spätnou väzbou, ktoré sa samy posilňujú. To je najdôležitejší, no zanedbávaný aspekt podnikateľských modelov. Napr. podnikateľský model Ryanair (obr. 5) vytvára niekoľko pozitívnych cyklov, ktoré maximalizujú zisky prostredníctvom stále nižších nákladov a cien. Tento stav však netrvá večne. Cykly dosiahnu limit a obrátia svoj pohyb, alebo sa spomalia v dôsledku interakcií s inými podnikateľskými modelmi. Ak sú narušené, synergie pracujú opačným smerom a rozrušujú konkurenčnú výhodu. Prijímaním správnych rozhodnutí podniky môžu posilniť pozitívne cykly svojich podnikateľských modelov, oslabiť modely súperov alebo dokonca použiť cykly na premenu konkurentov na komplementátorov.



Obr. 5 Pôvodný podnikateľský model leteckého dopravcu Ryanair

Model od **D. Watsona**[15] patrí ku komplexnejším podnikateľským modelom, no súčasne jeho štruktúra je menej koncentrovaná na interné procesy podniku. Uvádza však zásadné zložky podnikania od výrobkov, cez zákazníkov, dodávateľov, hospodárenie podniku, manažment podniku až po konkurenciu. Každá z týchto hlavných častí (obr. 6) je vyjadrená niekoľkými položkami, ktoré sú považované za zdroje konkurenčnej výhody a z tohto pohľadu sú hodnotené v päť bodovej stupnici. Prednosťou tohto modelu je veľmi podrobné zobrazenie podstatných zložiek podnikania a ich príspevku k diferenciácii alebo znižovaniu nákladov, no veľmi málo opisuje fungovanie podniku ako prepojeného súboru zdrojov, funkcií a procesov.

Zložky podnikateľského modelu	Konkurenčná výhoda (1 – 5 bodov)	Ilustrácia
1. Konkurenti		
2. Zákazníci		
3. Ekonomika podniku		
4. Manažment		
5. Výrobky		
6. Dodávatelia		

Obr. 6 Tabuľka podnikateľského modelu

Alexander Osterwalder a Yves Pigneur[16] spolu s ďalšími spolupracovníkmi vytvorili koncept podnikateľského modelu (obr. 7) nazvaný Canvas (angl. plátno). Jadrom tohto podnikateľského modelu sú zákazníci, ponuka hodnoty, infraštruktúra a finančná životaschopnosť. Spomedzi opisovaných modelov je najkomplexnejší. Zachytáva ekonomickú stránku podnikania prostredníctvom tokov príjmov a výdavkov, zaznamenáva miesta, kde sa spotrebúvajú náklady a tvoria výnosy. Opisuje hodnotu, ktorú podnik vytvára pre zákazníka. Model však neslúži len na deskripciu podnikania, ale je aj nástrojom na jeho inováciu. Použitá metóda zobrazovania umožňuje účinne skúmať konkrétne podnikania a formulovať všeobecnejšie typológie podnikateľských modelov.

<table>
<tr><td rowspan="2">Kľúčoví partneri</td><td>Kľúčové činnosti</td><td rowspan="2">Ponuky hodnoty</td><td>Vzťahy so zákazníkmi</td><td rowspan="2">Segmenty zákazníkov</td></tr>
<tr><td>Kľúčové zdroje</td><td>Odbytové kanály</td></tr>
<tr><td colspan="3">Nákladová štruktúra</td><td colspan="2">Výnosové toky</td></tr>
</table>

Obr. 7 Podnikateľský model Canvas

DISKUSIA

Zobrazenia podnikateľských modelov možno rozdeliť približne do troch skupín. Do prvej skupiny sú zaradené modely, ktoré sú názorným zobrazením skutočnosti. Zmyslom vizualizácie je poskytnúť predstavu o hlavných prvkoch a väzbách, lepšie porozumieť štruktúre podnikateľského modelu a jeho fungovaniu. Patria sem modely autorov Muhammad Yunus, Bertrand Moingeon a Laurence Lehmann-Ortega, Alan Afuah, Mark Johnson, Clayton Christensen a Henning Kagerman, Benoit Demil a Xavier Lecocq. Spôsob zobrazenia je návodom na zostavenie funkčného modelu, ktorý však pri praktickej aplikácii je nevyhnutné doplniť celou sústavou funkčných vzťahov. V druhej skupine sa nachádzajú modely, ktoré sú funkčným a v princípe plnovýznamovým zobrazením skutočnosti. Štruktúra modelov od autorov Ramon Casadesus-Masanell a Joan Ricart, Alexander Osterwalder a Yves Pigneur poskytuje univerzálnu schému na zobrazenie kauzálnych súvislostí a dynamiky fungovania, ktorú možno oživiť konkrétnymi prvkami a väzbami. Tretia skupina má predbežne len jedného reprezentanta, ktorým je model od D. Watsona. Staticky zobrazuje štruktúru a kvalitu skutočnosti, no chýbajú mu funkčné prepojenia prvkov, a preto je skôr vhodný ako rozsiahla príprava na iné funkčné a kauzálne zobrazenia podnikateľského modelu.

Názorné aj funkčné zobrazenia podnikateľského modelu sú dobrým nástrojom na lepšie pochopenie fungovania podniku, formulovanie zmyslu a podmienok funkčnosti. Sú to prehľadné schémy, ktoré na malom priestore zobrazia podstatné vlastnosti podnikania. Poskytujú priestor na identifikáciu jeho slabých miest, teda tých s nedostatočnou účelnosťou

a hospodárnosťou a súčasne umožňujú hľadať výnimočné prvky a väzby. Vysoká funkčnosť, hospodárnosť a originálnosť modelu má značné dôsledky pre podnikateľskú stratégiu, ktorá nadväzuje na podnikateľský model a je spôsobom jeho použitia. Vizualizáciu možno využiť na experimentovanie, podnecovanie tvorivosti, tvorbu hypotéz a variantov podnikateľského modelu.

ZÁVER

Téma podnikateľských modelov bude zvyšovať svoju aktuálnosť najmä s nástupom nových a originálnych technológií, ktorých podnikateľské využitie zlyháva práve v dôsledku nevhodných alebo nefunkčných podnikateľských modelov. Hľadanie nových zdrojov konkurenčnej výhody nebude len otázkou formulovania podnikateľskej stratégie, keďže samotné dôvtipne zostavené podnikateľské modely sa môžu stať výraznou konkurenčnou výhodou. V oblasti zobrazovania podnikateľských modelov možno očakávať aplikácie sieťových grafov, procesných máp, rozvoj dynamického zobrazovania, snahy o presnejšiu kvantifikáciu zdrojov a kauzálnejšiu logiku procesných transformácií a napokon aj prehlbovanie a skúmanie priamych väzieb medzi ponukou hodnoty pre zákazníka (CVP) a ziskovou formulou.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Afuah, A.: Business Models. A Strategic Management Approach. McGraw-Hill/Irwin, New York 2004, s. 2
[2] lit. 1, s. 9
[3] Johnson, M. W. – Christensen, C. M. – Kagermann, H.: Reinventing Your Business Model. HBR December 2008
[4] Demil, B. – Lecocq, X.: Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. LRP, volume 43, issues 2-3, April/June 2010
[5] Itami, H. – Nishino, K.: Killing Two Birds with One Stone. Profit for Now and Learning for the Future. LRP, volume 43, issues 2-3, April/June 2010
[6] Mullins, J. – Komisar, R.: Plán B. Ako vytvoriť úspešný podnikateľský model alebo zmeniť dobrý model na skvelý. Eastone Books, Bratislava 2010
[7] Zott, Ch. – Amit, R.: Business Model Design: An Activity Perspective. LRP, volume 43, issues 2–3, April/June 2010
[8] Magretta, J.: Why business model matter? Harvard Business Review, May 2002
[9] Yunus, M. – Moingeon, B. – Lehmann-Ortega, L.: Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. LRP, volume 43, issues 2-3, April/June 2010
[10] lit. 1, s. 9 - 11
[11] Johnson, M. W. – Christensen, C. M. – Kagermann, H.: Reinventing Your Business Model. HBR December 2008
[12] lit. 4
[13] Penrose, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm. John Wiley, New York 1959
[14] lit. 4
[15] Watson, D.: Business Models. Harriman House, 2005, s. 2 – 74
[16] Osterwalder, A. – Pigneur, Y.: Business Model Generation. Self Published, 2009, s. 15 - 44

NÁVRH OBJEKTIVIZÁCIE UKAZOVATEĽA EVA A JEHO MEDZIPODNIKOVÉ POROVNANIE

OBJECTIFICATION OF EVA INDICATOR SUGGESTION AND HIS INTERFIRM COMPARISON

Marián Smorada, Ľudovít Šrenkel[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
economic profit, opportunity costs, economic value added, shareholder's capital costs, EVA indicator

JEL Klasifikácia
G39

ABSTRAKT
The goal of this article is to provide the view on economic value added (EVA) as the indicator, which some difficulties that can be detected by its quantification. It shows how possible is make this indicator objective and how it is possible to make it comparable with other enterprises. Usually there is a problem with subjective factor, because of shareholder's capital costs. There are some methods how to calculate shareholder's capital costs but no one would be objective. The selection of the method by financial analytic itself is subjective process as well.
The second problem is that the indicator in his classical statement is not comparable with EVA indicator in some other enterprise. It's because the influence of size benchmark is quite big. So the article is giving a solution how to solve these two problems. And it offers some new possibilities of applying this indicator.

ÚVOD

Článok sa zaoberá moderným ukazovateľom hodnotenia výkonnosti podniku – EVA (Economic Value Added). „Ukazovateľ EVA sa chápe ako čistý výnos z prevádzkovej činnosti podniku znížený o náklady kapitálu.“[2] EVA preferuje ekonomický zisk, t.j. zisk tvorený rozdielom medzi výnosmi kapitálu a ekonomickými nákladmi, ktoré okrem účtovných nákladov zahŕňajú tzv. oportunitné náklady.[3] Ukazovateľ EVA vznikol v americkom prostredí a naplnenie pôvodného vzorca relevantnými číslami je pre slovenské podniky tým pádom skomplikované. Avšak ako pre americké podniky, tak aj pre slovenské môže byť problematické vyčísliť náklady vlastného kapitálu. Je to z dôvodu subjektívneho charakteru týchto nákladov a častokrát závisia od výberu metódy vyčíslenia, čo je ovplyvnené subjektívnym úsudkom analytika. Preto ak je čo i len jedna zložka výpočtu subjektívneho charakteru, teda závisí od pohľadu analytika, následne celý ukazovateľ EVA nadobúda subjektívny charakter. To ho do istej miery diskvalifikuje, nakoľko výpočet môže byť

[1] Ing. Marián Smorada, marian.smorada@gmail.com, denný doktorand, školiteľ: Doc. Elena Fetisovová, CSc., Katedra podnikových financií FPM EU, Ing. Ľudovít Šrenkel, srenkell@gmail.com, denný doktorand, školiteľ: doc. Elena Fetisovová, CSc., Katedra podnikových financií FPM EU
[2] Mařík, M., Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopres, 2005, s. 13.
[3] Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: SPRINT – vfra, 2008, s. 251.

ovplyvnený napríklad výberom metódy výpočtu nákladov vlastného kapitálu, prípadne ho môžu ovplyvňovať záujmy jednotlivých skupín v rámci podniku.
Druhou problematikou je, že ukazovateľ EVA vo svojej podobe je ukazovateľom absolútnym, čo následne zabraňuje jeho medzipodnikovému porovnaniu. V pôvodnom vyjadrení možno ukazovateľ EVA porovnávať iba v rámci podnikov, ktoré majú približne rovnakú veľkosť, resp. sú si podobné. Nájsť podobné podniky v rámci slovenského podnikateľského prostredia je takmer nemožné.
Článok preto poukazuje jednak na možnosti odstránenia subjektívnych vplyvov na výpočet ukazovateľa EVA a jednak na spôsob, akým možno zabezpečiť porovnateľnosť ukazovateľa EVA s inými podnikmi bez vplyvu veľkosti podniku na výpočet.

PROBLEMATIKA NÁKLADOV NA VLASTNÝ KAPITÁL PRI VÝPOČTE UKAZOVATEĽA EVA

Pri pohľade na pôvodný vzorec výpočtu ukazovateľa EVA je potrebné si uvedomiť, že zložka r_{vk}, teda náklady na vlastný kapitál (ktoré v tomto prípade tvoria súčasť vážených aritmetických nákladov kapitálu r_{wacc}) môžu vo veľkej miere ovplyvniť výpočet ukazovateľa EVA. Samozrejme, závisí to aj od kapitálovej štruktúry a čím je viac podnik financovaný cudzím kapitálom, tým menší vplyv na výpočet ukazovateľa EVA majú náklady na vlastný kapitál. Je však málo podnikov financovaných výlučne cudzím kapitálom, preto vplyv nákladov na vlastný kapitál nemožno zanedbávať.
Ekonomická pridaná hodnota podniku sa môže vyčísliť dvoma spôsobmi. Pri prvom sa od NOPAT-u odpočítajú náklady na kapitál podľa vzorca:

$$EVA = NOPAT - C \times r_{wacc}$$

Druhým spôsob zohľadňuje pri výpočte pomerový ukazovateľ ROE, ktorý očistí od nákladov vlastného kapitálu. Tento rozdiel sa vynásobí vlastným kapitálom[4]:

$$EVA = \left(ROE - r_{nvk}\right) \times VK$$

Aj tento výpočet hovorí o dosahovaní istého nadzisku podnikom. Nepočíta s nákladmi cudzieho kapitálu. Predpokladá, že tie sú zohľadnené v čistom zisku pri konštrukcii ukazovateľa ROE.
Náklady na vlastný kapitál figurujú v obidvoch spôsoboch výpočtu ukazovateľa EVA. Preto, všade v dostupnej literatúre sa naráža na problém subjektívnosti. Vynechaním nákladov na vlastný kapitál z výpočtu, resp. ich obídenie by narušilo samotný význam ukazovateľa EVA, ktorý musí s nimi počítať ako s oportunitnými nákladmi, ktoré sú nevyhnutné pri vyčíslení ekonomického zisku.

MOŽNOSTI VYČÍSLENIA NÁKLADOV NA VLASTNÝ KAPITÁL

Najčastejšie sa na výpočet nákladov vlastného kapitálu uvádza model CAPM (Capital Assets Pricing Model). Model operuje s premennými: bezrizikový výnos, koeficient beta a prémia za riziko vlastníka. Zvyčajne sa však jedná o údaje, ktoré sú zisťované štatisticky a nie vždy môžu presne „sadnúť“ na konkrétny podnik. A hoci sú podniky zoradené podľa istých kritérií do jednotlivých odvetví, pre ktoré sa tieto štatistické údaje zisťujú, každý podnik svojou

[4] zdroj: http://www.euroekonom.sk/financie/financna-analyza/eva-economic-value-added/ (1.9.2011)

činnosťou, svojou skladbou portfólia ponúkaných produktov je jedinečný a istým spôsobom sa môže odlišovať od skupiny, v ktorej je zaradený.
Ďalším, často používaným spôsobom výpočtu je stavebnicový model. Nakoľko jeho autormi sú českí vedci, má tento model relatívne blízko aj ku slovenským podmienkam a vyčíslenie nákladov na vlastný kapitál pomocou tohto modelu má svoje opodstatnenie. Avšak stále sa naráža na štatistické údaje, ktoré podobne ako v prvom prípade nemusia presne zodpovedať pre daný, konkrétny podnik, v ktorom sa vyčísľuje ukazovateľ EVA.
Pre výpočet nákladov vlastného kapitálu možno použiť aj výšku dividend, ktorú podnik vypláca svojim akcionárom. Tento spôsob tiež nemusí presne korešpondovať s realitou čo do nákladov na vlastný kapitál, keďže sú situácie, kedy podnik nemusí vyplácať dividendy, resp. vypláca ich nepravidelne a to neznamená, že náklady na vlastný kapitál kopírujú vyplatené dividendy.
Existuje ešte rad metód a modelov, ako možno stanoviť výšku nákladov na vlastný kapitál, avšak stále sa v konkrétnom výpočte prejaví istý vplyv subjektivizmu. Už len výber metódy je istým spôsobom subjektívnym rozhodnutím analytika.
Z tohto dôvodu každý spôsob naráža na isté komplikácie, ktoré následne vedú k subjektivizácii celkového dosiahnutého výsledku ukazovateľa EVA.

PROBLEMATIKA MEDZIPODNIKOVÉHO POROVNANIA UKAZOVATEĽA EVA

Vo všeobecnosti sú pri finančnej analýze podniku preferované ukazovatele, ktoré sú relatívne. Je to z dôvodu zabezpečenia porovnateľnosti medzi podnikmi, nakoľko relatívne ukazovatele nie sú ovplyvnené veľkosťou podniku. Ukazovateľ EVA je vo svojom vyjadrení absolútnym ukazovateľom, čo ho do istej miery diskvalifikuje a nemožno ho použiť pre medzipodnikové porovnávanie. Druhým dôvodom je jeho subjektívny charakter spôsobený nákladmi vlastného kapitálu, čo bolo viac spomenuté v predchádzajúcej časti.
V pôvodnom vyjadrení je ukazovateľ EVA ovplyvňovaný veľkosťou podniku. Prejavuje sa to jednak vo výške dosiahnutého NOPAT, čo je reflexiou realizovaných výkonov a jednak vo výške vykázaného kapitálu C, ktorý hovorí o veľkosti majetku podniku. Z uvedeného vyplýva, že veľkosť podniku bezprostredne ovplyvňuje hodnotu ukazovateľa EVA. To zabraňuje porovnávať podniky navzájom pomocou tohto ukazovateľa. Preto je potrebné pristúpiť k istej modifikácii, ktorá by eliminovala vplyv veľkosti podniku na dosiahnutú hodnotu ukazovateľa EVA a zároveň ktorá by sa snažila o objektivizáciu vyčíslenia eliminovaním subjektívneho vplyvu nákladov vlastného kapitálu.

NÁVRH RIEŠENIA PROBLEMATIKY NÁKLADOV NA VLASTNÝ KAPITÁL PRI VÝPOČTE EKONOMICKEJ PRIDANEJ HODNOTY A JEJ VYUŽITÍ V RÁMCI MEDZIPODNIKOVÉHO POROVNÁVANIA

Ako bolo spomínané v predošlej časti, problematika určenia vhodnej výšky nákladov na vlastný kapitál je mimoriadne komplikovaná. Navyše má pomerne veľký vplyv na výslednú hodnotu samotného ukazovateľa EVA. Nesprávne stanovenie nákladov na vlastný kapitál môže viesť k deformácii výslednej hodnoty EVA, čo sa negatívne prejaví na jej vypovedacej schopnosti. Tým sa pre analytika prakticky znemožní využitie ukazovateľa EVA pri tvorbe záverov vyplývajúcich z finančnej analýzy podniku.
Dva identické podniky s totožnými finančnými výsledkami a s rovnakou úrovňou transformačného procesu môžu vykazovať rozdielnu úroveň ekonomickej pridanej hodnoty v závislosti od subjektívneho pohľadu analytikov, ktorí ukazovateľ EVA vyčísľujú. To samozrejme platí aj v prípade, že rozdielni analytici hodnotia tú istú spoločnosť. Tým pádom ukazovateľ EVA stráca svoje využitie napr. v rámci benchmarkingu. Jeho využitie je

prakticky možné len vtedy, ak bola hodnota EVA vyčíslená podľa jednotnej metodiky, v najlepšom prípade jedným analytikom.
Snahou autorov tohto článku bolo nájsť spôsob, akým by sa mohol uvedený ukazovateľ objektivizovať s cieľom jeho využitia pri medzipodnikovom porovnávaní. V tejto súvislosti bolo potrebné okrem odstránenia problémov spojených s nákladmi na vlastný kapitál vymyslieť spôsob, akým sa eliminuje ďalší nedostatok ukazovateľa EVA. Tým je skutočnosť, že EVA je obdobne ako napr. zisk tzv. absolútny ukazovateľ. To znamená, že na jej výšku priamo ovplyvňuje veľkosť podniku. Subjekty, ktoré na svoju prevádzkovú činnosť využívajú veľké množstvo kapitálu, majú potenciál dosahovať vyššie hodnoty ukazovateľa EVA. Preto porovnávať podniky len na základe vyčíslenej ekonomickej pridanej hodnoty je možné len v tých prípadoch, kedy porovnávané subjekty disponujú porovnateľnou veľkosťou celkového kapitálu. Dosiahnuť tento stav je ale v praxi často nemožné.
Pri hľadaní riešenia bolo potrebné vychádzať z pôvodnej (rozšírenej) rovnice:

$$EVA = NOPAT - C \times \left(\frac{VK}{C} \times r_{VK} + \frac{PK}{C} \times r_{PK} \right)$$

Neznámou veličinou v tomto vzorci je hodnota EVA a problematickou veličinou sú náklady na vlastný kapitál – r_{VK}.
Avšak hodnota ukazovateľa EVA môže spadať do troch intervalov. Ak je EVA kladná, podnik tvorí ekonomickú pridanú hodnotu, čo je obvykle pozitívne hodnotené. Ak je EVA záporná, podnikateľský subjekt hodnotu vlastníkov a veriteľov ničí. Tento jav je nežiaduci. Ak je hodnota EVA rovná nule, podnik nevytvára ani neničí hodnotu. Existuje predpoklad, že dosiahnutie nulovej hodnoty ukazovateľa EVA sa však v praxi vyskytuje len ojedinele. Avšak práve nulová hodnota EVA je zlomovým bodom, ktorý rozhoduje o tom, či je možné považovať podnik za úspešný alebo neúspešný. Ak teda vo vyššie uvedenej rovnici bude hodnota EVA rovná nule, jedinou neznámou ostane veličina r_{VK}, ktorá touto transformáciou nadobudne pozoruhodný význam. Po jej vyjadrení bude finančný analytik schopný vyčísliť, pri akej úrovni nákladov na vlastný kapitál podnik dosahuje nulovú hodnotu EVA:

$$r_{VK} = \frac{NOPAT - PK \times r_{PK}}{VK}$$

Takto vypočítaný ukazovateľ bol označený ako „Maximálna únosná hodnota nákladov na vlastný kapitál“ (ďalej len „$MÚR_{VK}$“) a má veľmi dobrú vypovedaciu schopnosť. Ak sú skutočné náklady na vlastný kapitál nižšie ako $MÚR_{VK}$, podnik dosahuje kladné hodnoty ukazovateľa EVA a teda „tvorí hodnotu“. Naopak, ak sú skutočné náklady na vlastný kapitál vyššie ako $MÚR_{VK,}$ podnik dosahuje záporné hodnoty ukazovateľa EVA a hodnotu podniku „ničí“. V prípade, že skutočné náklady na vlastný kapitál sú rovnaké ako $MÚR_{VK,}$ podnik dosahuje nulovú hodnotu ukazovateľa EVA a teda svoju hodnotu „neničí“ ale ani „nezveľaďuje“.

PRÍKLAD
Podnik dosiahol v poslednom roku prevádzkový zisk po zdanení vo výške 130 tis. €. Pri svojej činnosti využíval vlastný kapitál v objeme 300 tis. € a cudzí (požičaný) kapitál v objeme 700 tis. €. Náklady na požičaný kapitál boli vo výške 10 %.

NOPAT	130

VK	300
r_{PK}	10 %
PK	700
$MÚR_{VK}$	?

Výpočet (hodnoty sú v tis. €):

$$r_{VK} = \frac{NOPAT - PK \times r_{PK}}{VK}$$

$$r_{VK} = \frac{130 - 700 \times 0{,}10}{300}$$

$$r_{VK} = 0{,}20 \rightarrow 20\%$$

Maximálna únosná miera nákladov na vlastný kapitál je vo výške 20 %. Ak sú skutočné náklady na vlastný kapitál nižšie ako 20 %, podnik tvorí ekonomickú pridanú hodnotu.

Takto skonštruovaný ukazovateľ má však aj praktické využitie. Eliminuje vznik potenciálnych odchýlok vo vyčíslení EVA zapríčinených nesprávnym stanovením nákladov na vlastný kapitál. Rôzni analytici by mali na základe vstupných údajov, ktoré majú o analyzovanom podniku k dispozícii, dospieť k rovnakej hodnote maximálne únosnej miery nákladov na vlastný kapitál. Každý vlastník na základe svojich preferencií a požiadaviek na zhodnotenie ním vloženého kapitálu do podniku vie pomerne jednoducho určiť, či podnik jeho kapitál zveľaďuje alebo znehodnocuje. A v neposlednom rade je prostredníctvom ukazovateľa $MÚR_{VK}$ možné veľmi jednoducho porovnávať podniky navzájom, prípadne porovnávať výkonnosť analyzovaného podniku v čase. Ak podniky pôsobiace v identickom odvetví (tzn. že ide o podniky, ktorých vlastníci nemajú relevantný dôvod požadovať za svoj vklad výrazne odlišnú mieru výnosnosti) dosahujú rozdielne hodnoty $MÚR_{VK}$, efektívne hospodári s vloženým kapitálom ten podnik, ktorého hodnota $MÚR_{VK}$ je vyššia. Takto sa môžu porovnávať nielen podniky v rámci jedného odvetvia, ale aj podnikateľské subjekty pôsobiace v rámci rôznych odvetví a to bez ohľadu na ich veľkosť alebo predmet činnosti.
Manažéri dokážu porovnávať svoj podnik s okolím alebo vnútropodnikové strategické podnikateľské jednotky navzájom.
Investor touto formou získava cenné informácie o tom, ako efektívne jednotlivé subjekty na trhu dokážu zhodnocovať kapitál, ktorý majú k dispozícii. Pritom rizikovosť odvetvia či samotného podniku bude vplývať na ním stanovenú výšku požadovanej miery výnosnosti. Ak napr. dva podniky budú dosahovať identické hodnoty $MÚR_{VK}$, pričom jeden z nich bude pôsobiť v rizikovejšom odvetví, pre investora bude atraktívnejší podnik pôsobiaci v menej rizikovom odvetví, nakoľko rozdiel medzi $MÚR_{VK}$ a požadovanou mierou výnosnosti bude v tomto prípade vyšší, než v prípade rizikovejšieho podniku. Čím väčší je rozdiel medzi $MÚR_{VK}$ a požadovaným výnosom investora, tým je vyššia efektivita v zhodnocovaní kapitálu podnikateľským subjektom.
Takýmto postupom sú eliminované všetky podstatné nedostatky pôvodného ukazovateľa EVA a finanční analytici získavajú cenný nástroj, pomocou ktorého dokážu zlepšiť medzipodnikový alebo vnútropodnikový benchmarking, s využitím ukazovateľa ekonomickej pridanej hodnoty.

ZÁVER

Autori článku poukázali na subjektívny charakter ukazovateľa EVA spôsobený nákladmi vlastného kapitálu, ktoré tvoria neodmysliteľnú časť výpočtu. Keďže ich nie je možné z výpočtu vynechať, bol navrhnutý spôsob, ako tento subjektívny vplyv nákladov vlastného

kapitálu eliminovať. Hlavným východiskom pre objektivizáciu výpočtu ukazovateľa EVA bolo uvedomenie si, aké hodnoty môže ukazovateľ EVA dosahovať a ktoré z nich sú pre podnik priaznivé a ktoré nepriaznivé. Kedy podnik hodnotu tvorí a kedy ju naopak ničí. Za zlomový bod je vo všeobecnosti považovaná nulová hodnota ukazovateľa EVA. Tvorba hodnoty podniku je zaznamenaná vtedy, ak EVA dosahuje kladné hodnoty. Naopak za znižovanie hodnoty podniku sa považuje to, ak EVA je záporná. Preto pri modifikácii vzorca bola za hodnotu ukazovateľa EVA dosadená nula. Následne matematickými operáciami boli vyjadrené z pôvodného vzorca náklady na vlastný kapitál. Teda jediná subjektívna zložka výpočtu ukazovateľa EVA. Po dosadení všetkých ostatných údajov sa výpočtom dospeje k číslu, ktoré hovorí o maximálnej únosnej hodnoty nákladov na vlastný kapitál ($MÚR_{VK}$). Teda ak akcionári požadujú vyšší výnos z investície ako je maximálna únosná hodnota nákladov na vlastný kapitál, podnik bude dosahovať zápornú hodnotu ukazovateľa EVA. V opačnom prípade dosiahne kladnú hodnotu.

Navrhnutý výpočet možno prirovnať k ukazovateľu vnútorná miera výnosnosti, ktorý podobne stanovuje hodnotu, aká maximálna sadzba diskontného faktora sa môže použiť, aby bol projekt akceptovateľný.

Okrem objektivizácie výsledku, navrhnutý spôsob dokáže zabezpečiť porovnateľnosť medzi podnikmi. Ak sa vyčíslia pre viaceré podniky tieto maximálne únosné hodnoty nákladov na vlastný kapitál, potom sa dá jednoduchou komparáciou stanoviť, ktorý podnik dokáže ešte tvoriť hodnotu pri určitej výške nákladov na vlastný kapitál kým iný podnik môže pri tej istej výške hodnotu ničiť.

Z uvedených dôvodov tento návrh vnáša do vyčísľovania hodnoty ukazovateľa EVA nový rozmer a otvára nové možnosti využitia ukazovateľa EVA pri finančnej analýze podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Knižná literatúra

1.) Mařík, M., Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopres, 2005,
2.) Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: SPRINT – vfra, 2008

Internetové stránky

1.) http://www.euroekonom.sk/financie/financna-analyza/eva-economic-value-added/ (dostupné na internete 1.9.2011)

KONKURENČNÁ ANALÝZA PODNIKU AKO VÝZNAMNÁ ZLOŽKA STRATEGICKÉHO MARKETINGU

Mária Spišiaková[1]

Kľúčové slová: strategický marketing, konkurenčná analýza, identifikácia konkurentov, ciele konkurentov, silné a slabé stránky konkurentov

Key words: strategic marketing, competitive analysis, indentification of competitors, goals of competitors, strenght and weakness of competitors

Abstract:

Competitive analysis, as the name implies, is an exploration of the companies in a given industry sector or market niche that are competing with company's products or services for market share. The target of this article is to provide the theoretical knowledge of the competitive analyse and its various steps, as presented by domestic and foreign authors. Competitive Analysis is an important part of the strategic marketing. The benefits of any competitive analysis are a better understanding of what competitors are doing, what they are offering to customers, and how to maintain competitive advantage.

Úvod

Súčasné prostredie, v ktorom podniky pôsobia sa neustále mení. Zákazníci menia svoje spotrebné chovanie, životný štýl i svoje potreby. Konkurencia zas mení technologické postupy, výrobky, postoje i smer ďalšieho pohybu. Zmeny sú jednak rýchle, ale rovnako aj dramatické, čím sa výrobky a marketingové stratégie stávajú rýchlo zastaranými. Preto je nevyhnutné, aby spoločnosti boli rýchle, flexibilné a ľahko adaptovateľné na súčasné rýchlo sa meniace okolnosti.

Neustále sa prehlbujúca globalizácia, narastajúca intenzita konkurencie a široké spektrum požiadaviek zákazníkov, ale i mnohé ďalšie faktory vyžadujú, aby sa veda s názvom marketing stále rozvíja. Marketing ako vedná disciplína je disciplínou, ktorá v posledných rokoch prekonáva búrlivý vývoj. P. Kotler definoval marketing ako „umenie nachádzať príležitosti, rozvíjať ich a výnosne ich využiť."[2] Všetky tieto činnosti sú nevyhnutné pre efektívne fungovanie podniku. Marketingová orientácia sa v súčasnom turbulentnom období považuje za základ úspešnosti podniku.

Hoci ešte aj v súčasnosti niektoré firmy zabúdajú na základnú úlohu marketingu, ktorou je identifikácia a naplnenie požiadaviek zákazníkov, stále je na trhu veľa firiem, ktoré prakticky uplatňujú marketing vo svojej podnikateľskej filozofii. Len prepracovaný marketing môže byť účinnou zbraňou na posilnenie konkurencieschopnosti a na udržanie si pozície na trhu alebo dokonca jej posilnenie.

STRATEGICKÝ MARKETING

Marketing zohráva vo firme dve základné úlohy:

[1] Ing. Mária Spišiaková, mari.spisiakova@hotmail.com, prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., Katedra podnikovohospodárska

[2] KOTLER, P.,KELLER, K.L.2007. *Marketing manažment*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1359-5

- strategický marketing,
- marketingové riadenie.

Obrázok č.1: Základné úlohy marketingu

Zdroj: DUDINSKA,E.,BUDAJOVÁ,G.,BUDAJ,P.2006.*Analýzy v marketingovom plánovaní*. Poprad: Vydavateľstvo Michala Vaška, s.20. ISBN 80-7165-584-8

Strategický marketing musí včas zachytiť zmeny na trhu, či už ide o zmeny v správaní spotrebiteľov a užívateľov alebo o zmeny cenovej politiky a podmienok predaja. Musí vytvoriť dobrú povesť podniku, čím aktívne stimuluje spotrebiteľov k ďalšiemu nákupu, čo zabezpečí posilnenie krátkodobej i dlhodobej činnosti podniku. Toto predstavuje pre podnik stabilitu a úspech. Strategický marketing opisuje teda aktivity, ktoré majú vplyv na marketingové strategické plány firmy. Podľa marketingovo-poradenskej firmy KERRIN a PETERSON „strategický marketing je procesom hľadania odlišujúcej a konkurenčnej výhody prostredníctvom analýzy a výberu výrobkovo-trhového mixu podniku a na ich základe formulovania manažérskych stratégii napomáhajúcich rozvoj perspektívnych výrobkovo-trhových vzťahov, ktoré budú v súlade s podnikovými cieľmi a zdrojmi.“[3]

Pre bezchybné fungovanie podniku musia byť dodržané niektoré pravidlá. Musí byť stanovená deľba práce a systém komunikácie, ktorý je potrebné zachovávať na všetkých podnikových organizačných stupňoch. Čím je podnik väčší, tým je dôležitejšie dodržiavanie skôr uvedených pravidiel a noriem, lebo inak zavládne v podniku chaos. Z tohto vyplýva záver, že podniky a ich jednotlivé časti musia byť riadené. Tento fakt sa plne vzťahuje nielen na podnik ako celok, ale i na marketing ako jednu z podnikových činnosti. „Podstata marketingového riadenia spočíva v usporiadanom súbore poznatkov a informácii spracovanom formou návodu pre marketingové jednanie a rozhodovanie, ktoré vedie k dosiahnutiu podnikových a marketingových cieľov, pri efektívnom využití zdrojov v podniku disponibilných pre marketingové aktivity“.[4]

[3] MAJTÁN, Š. 2007. *Odbytová stratégia*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 11. ISBN 978-80-225-2252-6
[4]HORÁKOVÁ, H. 2003: *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 14. ISBN: 8024704471

Proces marketingového riadenia, predstavuje proces, ktorý prebieha v troch po sebe nasledujúcich etapách:[5]

- plánovanie,
- realizácia,
- kontrola.

Z uvedeného vyplýva, že strategický marketing sa zaoberá širšími strategickými rozhodnutiami a marketingové riadenie konkrétnymi stratégiami pre konkrétne produkty.

KONKURENČNÉ ANALÝZY

Hoci je preukázaný význam a veľké opodstatnenie analýzy konkurencie, stále sa jej venuje málo pozornosti. Dôvodov je niekoľko, buď ide o presvedčenie marketingových manažérov, že vedia dosť informácii o svojich konkurentoch z dennodenného spoločného pôsobenia na trhu alebo ide o presvedčenie, že je nemožné pochopiť správanie konkurentov. Preto sa s tým veľmi nezaoberajú a nestrácajú tým svoj drahocenný čas a skôr sa orientujú na analýzu zákazníkov a ich správanie sa na trhu. Len podnik ktorý rešpektuje signály trhu a citlivo reaguje na meniace sa potreby a požiadavky zákazníka je úspešným podnikom na trhu. Takéto uvažovanie je správne, ale krátkozraké. Je pravda, že zákazník je pán trhu, ale nemôžeme zabúdať ani na ostatné determinanty, ktoré ovplyvňujú podnikový úspech. Jedným z hlavných determinantov podnikového úspechu je konkurencia. Preto je maximálne nesprávne ignorovanie konkurencie či už jej silné a slabé stránky alebo jej stratégie a ciele.

Analýza konkurencie by mala byť východiskom pre tvorbu marketingových plánov. Po dôkladnom poznaní konkurentov je ľahšie pochopiť konkurenčné prostredie v danom odvetví a na základe detailného obrazu konkurencie si vie podnik stanoviť účinnú marketingovú stratégiu. Na dôkladné vypracovanie marketingovej analýzy konkurencie potrebuje firma zistiť všetko, čo sa dá o svojej konkurencii.

Obsahom analýzy konkurencie je riešenie týchto piatich úloh: [6]

- identifikácia konkurentov,
- určenie cieľov konkurentov,
- hodnotenie stratégií presadzovaných konkurentmi,
- posúdenie silných a slabých stránok konkurentov,
- odhad pravdepodobného správania sa konkurentov a ich reagovanie na zmeny trhu.

Preto sa marketingový manažéri pýtajú: Kto sú naši konkurenti? Aké majú ciele? Aké sú ich stratégie? Aké majú silné a slabé stránky? Ako zvyčajne reagujú?[7]Ďalej je úlohou marketingových manažérov odpovedať na otázku, v ktorých oblastiach je podnik najviac zraniteľný zo strany svojich konkurentov a ako môže podnik postupovať pri znižovaní tejto zraniteľnosti.

---

[5] HORÁKOVÁ, H. 2003: *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 35. ISBN: 8024704471
[6] LESÁKOVÁ,D. 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 122-123. ISBN 8089085927
[7] KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. 4.európske vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 568. ISBN 978 80 247 1545 2

Obrázok č. 3: Kroky pri analýze konkurencie

Zdroj: Vlastné spracovanie

IDENTIFIKÁCIA KONKURENTOV

Kto sú naši konkurenti? Táto otázka sa môže na začiatku zdať ako veľmi jednoduchá s jasnou odpoveďou, ale nie vždy je to tak. Často sa stáva, že marketingoví manažéri nesprávne určia svojich konkurentov. Niektorých precenia, iných zas podcenia. Je to spôsobené tým, že mnohé spoločnosti nezhromažďujú systematicky informácie o svojich konkurentoch, nakoľko nemajú vypracovaný dôkladný konkurenčný informačný systém, ale jednajú a vyvodzujú závery len na základe svojich dojmov a intuície.

Väčšinou nebýva pre firmy problém identifikovať konkurenciu na najzreteľnejšej úrovni, ktorou je definícia konkurencie podľa produktovej kategórie. Produktovou konkurenciou rozumieme všetky firmy vyrábajúce rovnaký výrobok alebo výrobkovú triedu.[8]

Známe je aj delenie konkurencie na komoditnú a substitučnú. Komoditná konkurencia predstavuje konkurenciu medzi dodávateľmi rovnakého druhu tovaru. Komoditnú konkurenciu možno ďalej deliť na:[9]

- homogénnu konkurenciu- to je konkurencia medzi výrobcami rovnakých alebo vzájomne nahraditeľných výrobkov, ktoré sa neodlišujú ani kvalitou, vzhľadom, ani spôsobom použitia. Výrobky si konkurujú najmä cenou, dodacími a platobnými podmienkami.,
- heterogénnu konkurenciu- rozlišujeme medzi dodávateľmi výrobkov a služieb s vlastnosťami, ktoré sú výrazne odlišné.

Substitučná konkurencia je medzi výrobcami výrokov a poskytovateľmi služieb z rôznych oblastí, ktoré sú určené rovnakej skupine spotrebiteľov. Substitučná konkurencia je:

- medzi dodávateľmi rôznych výrobkov, ktoré slúžia rovnakému účelu,
- ak sa podnik snaží zmeniť spotrebné návyky zákazníkov v prospech vlastných výrobkov,

[8] Spracované podľa: KOTER,P. 2007. *Moderní marketing*. 4.európske vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 570-571. ISBN 978 80 247 1545 2

[9] CHEBEŇ, J.2009. *Strategický marketingový plán*. Bratislava: Ekonóm, 2009. s. 108. ISBN 97880-225-2752-1

- konkurencia inovácii, kedy sa podniku podarí vyvinúť nový výrobok, ktorý uspokojuje súčasne potreby iným, účinnejším spôsobom alebo dokonca dokáže uspokojiť nové potreby.

Pre podnik nepredstavujú hrozbu len aktuálni konkurenti, ale istú hrozbu predstavujú aj potenciálni konkurenti. V prípade, že sa podnik orientuje a zameriava svoju pozornosť len na existujúcich konkurentov, ide o „konkurenčnú krátkozrakosť". V ére silnej konkurencie na lokálnych, ale i globálnych trhoch si to podnik nemôže dovoliť. Podnik musí uvažovať aj o potenciálnych konkurentoch. Nakoľko podnik túto konkurenciu nepozná, treba počítať s tým, že konkurent sa môže zjaviť kdekoľvek a kedykoľvek. K potenciálnym konkurentom patria podniky, ktoré vstupujú na trh z rôznej pozície:[10]

- geografická expanzia- najpravdepodobnejšími potenciálnymi konkurentmi sú podniky, ktoré pôsobia v susednom geografickom regióne alebo krajinách,
- výrobková expanzia- ide o podniky, ktoré už na trhu pôsobia, avšak rozhodnú sa rozšíriť svoju ponuku tak, že popri pôvodných produktoch ponúkajú aj produkty, ktoré už konkurencia na danom trhu predáva,
- integrácia vpred- pre odberateľov sú potenciálnymi konkurentkami ich dodávatelia, tendencia integrácie vpred sa prejavuje v snahe výrobcov získať úplne distribučné kanáli,
- integrácia vzad- odberatelia sú vzájomnou skupinou potenciálnych konkurentov pre ich dodávateľov, napríklad mnohé významné automobilky takto tlačili do vlastníctva desiatky menších dodávateľských firiem, ktoré vyrábali rôzne súčiastky do ich automobilov.

URČENIE CIEĽOV KONKURENTOV

Keď sa už podniku podarilo identifikovať hlavných konkurentov, musí si marketingový stratég položiť otázku, čo chce každý z jeho konkurentov na trhu dosiahnuť? Čo jeho konkurentov motivuje a poháňa dopredu? Najčastejšou odpoveďou, každého podnikateľského subjektu na trhu je maximalizácia zisku. Podniky sa však líšia zameraním na dlhodobé pravidelné dosahovanie zisku alebo na krátkodobé dosiahnutie zisku. Toto je ovplyvnené prevažne financovaním podniku. Na základe skúseností môžeme povedať, že firmy financované prevažne akcionármi preferujú krátkodobé nadpriemerné dosiahnutie zisku, zatiaľ čo firmy financované bankami uprednostňujú dosahovanie nižších pravidelných príjmov.[11]

Okrem základného cieľu firmy, ktorým je maximalizácia zisku, firmy sledujú aj iné ciele, ktorým prikladajú rôzne váhy. K ďalším, často sledovaným cieľom konkurentov patrí:[12]

- technologické vodcovstvo,
- rast trhového podielu,
- vodcovstvo v kvalite služieb,
- celkové trhové vodcovstvo.

Ciele konkurentov sa odvíjajú od mnohých činiteľov. Ako základné činitele treba spomenúť veľkosť podniku, jeho históriu, organizačnú štruktúru a preferovanie rizika.

HODNOTENIE STRATÉGIÍ KONKURENTOV

[10] LESÁKOVÁ,D.2007. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT, 2007. s.127. ISBN 8089085927
[11] Sprac podľa: KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. 4.európske vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 571-572. ISBN 978 80 247 1545 2
[12] LESÁKOVÁ,D. 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 131. ISBN 8089085927

Identifikácia stratégií konkurentov je vlastne proces, kedy sa konkurenti rozčlenia do strategických skupín. Strategická skupina je skupina firiem v odvetví, ktoré sledujú na danom cieľovom trhu rovnakú alebo podobnú stratégiu.[13] Strategická skupina sa vytvára na základe podobných čŕt podniku. Týmito podobnými črtami môže byť kvalita, diferenciácia, vertikálna integrácia, úroveň technológií, trhová pozícia, nákladová pozícia, reputácia, dobré meno a ešte mnoho ďalších. Pre každé odvetvie sú charakteristické určité črty, ktoré podnikateľské subjekty odvetvia rozdeľujú do strategických skupín. Aby sme získali dostatočný rozhľad o strategických skupinách v danom odvetví je potrebné usporiadať jednotlivé črty do máp alebo strategických profilov.

POSÚDENIE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK KONKURENTOV

Táto časť konkurenčnej analýzy tvorí ohnisko dobre spracovanej analýzy konkurencie, pretože sa na základe nej dozvedáme, či podnik dokáže naplňať svoje stratégie a ciele. Toto rozhodnutie o strategických silách a slabostiach konkurentov sa dá určiť po zbere nasledovných informácii o[14]:

- tržbach,
- trhových podieloch,
- úrovni nákladov a zisku,
- cash flowe,
- návratnosti investícii,
- investičných rozhodovaniach,
- výrobnom procese,
- miere využívania kapacít,
- podnikovej kultúre,
- výrobkovom portfóliu,
- kvalite produktov,
- veľkosti a štruktúre bázy zákazníkov,
- miere lojality k značke,
- distribučných kanáloch,
- marketingových a predajných schopnostiach,
- finančnej situácii,
- postoji k riziku,
- ľudských zdrojoch, ich schopnostiach a lojalite.

[13] KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. 4.európske vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 572. ISBN 978 80 247 1545 2

[14] LESÁKOVÁ,D. 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 133. ISBN 8089085927

Získať tieto informácie je zložité, pretože podniky si ich chránia. Marketingoví stratégovia sa ich pokúšajú získať zväčša zo sekundárnych zdrojov, z osobných skúseností alebo sa k nim dostanú prostredníctvom odbornej tlače, distribútorov, odberateľov a účtovných závierok.[15] Na základe verejných účtovných závierok sa dá hodnotiť finančná situácia konkurentov. Dá sa určiť likvidita, rentabilita, aktivita, zadĺženosť a miera istoty ich akcii. Rovnako sa dá získať mnoho informácii o silných a slabých stránkach konkurencie z internetu. Tu sú štyri hlavné spôsoby, ako sa dajú na internete nájsť potrebné informácie. Ide o:[16]

- nezávislé fóra spotrebného tovaru a služieb,
- webové stránky distribútorov alebo obchodných zástupcov zameraných na spätnú väzbu,
- kombinované webové stránky ponúkajúce hodnotenie zákazníkov a názory znalcov,
- webové stránky zamerané na sťažnosti spotrebiteľov.

Ak v priebehu identifikovania silných a slabých stránok konkurenta narazí analytik na slabiny, ktoré robia konkurenta zraniteľným je potrebné ich využiť.

ODHAD SPRÁVANIA KONKURENTOV A ICH REAGOVANIE NA ZMENY

Odhad pravdepodobného správania sa konkurentov závisí od viacerých aspektov. Konkrétne od reakcie konkurentov na zmeny v externom prostredí, od reakcie konkurentov na špecifické aktivity iných podnikov a od pravdepodobnosti agresívneho útoku zo strany konkurenta.[17] Na základe tohto konania rozdeľujeme konkurentov do štyroch skupín:[18]

- pomalý konkurent– tento konkurent nereaguje dostatočne pružne a rázne na aktivity iných podnikov, dôvodom takéhoto správania sa môže byť, prílišná viera v lojálnosť zákazníka, nedostatok prostriedkov na reakciu alebo nedostatočná všímavosť diania na trhu,
- selektívny konkurent– tento konkurent reaguje iba na vybrané podnety na trhu, ostatné pre neho nezaujímavé podnety ignoruje,
- útočný konkurent– tento konkurent sa definuje aj ako nebezpečný konkurent, pretože reaguje na všetky zmeny rýchlo a flexibilne, čím dáva svojim konkurentom najavo, že nemá zmysel útočiť na jeho pozíciu,
- stochastický konkurent– je nepredvídateľný konkurent, pri ktorom nie je absolútne možné predpokladať jeho reakcie.

ZÁVER

Zameriavali sme na analýzu konkurencie, pretože vieme, že konkurencia je jedným z hlavných determinantov podnikového úspechu. Byť úspešným podnikom na trhu znamená dobre poznať svojich zákazníkov, paralelne sledovať svojich konkurentov a predvídať ich kroky do budúcna.

---

[15] Spracované na základe: KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. 4.európske vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 573. ISBN 978 80 247 1545 2

[16] KOTLER,P., KELLER,K.L. 2007. *Marketing manažment*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 115. ISBN 978-80-247-1359-5

[17] Spracované podľa: LESÁKOVÁ,D. 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 137. ISBN 8089085927

[18] KOTLER, P.200. *Marketing od A po Z*. Praha: Marketing Press, 2003. s. 49. ISBN 80-7261-010-4

POUŽITÁ LITERATÚRA

DUDINSKA, E.,BUDAJOVÁ, G., BUDAJ, P.2006. *Analýzy v marketingovom plánovaní*. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006. s. 149. ISBN 80-7165-584-8

CHEBEŇ, J.2009. *Strategický marketingový plán*. Bratislava: Ekonóm, 2009. s. 215. ISBN 97880-225-2752-1

HORÁKOVÁ, H. 2003: *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 200. ISBN: 8024704471

KOTLER, P.,KELLER, K.L.2007. *Marketing manažment*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 788. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. 4.európske vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 1041. ISBN 978 80 247 1545 2

KOTLER, P.200. *Marketing od A po Z*. Praha: Marketing Press, 2003. s. 203. ISBN 80-7261-010-4

LESÁKOVÁ,D. 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 354. ISBN 8089085927

MAJTÁN, Š. 2007. *Odbytová stratégia*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 290. ISBN 978-80-225-2252-6

FUNDAMENTÁLNA ANALÝZA ZLATA

FUNDAMENTAL ANALYSIS OF GOLD

Jaromír Štefčák[1], Michal Rusina[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: *fundamentálna analýza, investovanie, burzový trh, mimoburzový trh, devízové rezervy, fixing*

KEYWORDS: *fundamental analysis, investing, stock market, ETF, OTC market, foreign reserves, fixing*

JEL Clasiffication: *G14*

ABSTRAKT

Každý individuálny, či inštitucionálny investor pri zostavovaní svojho investičného portfólia s určitosťou zvažoval investíciu do komodít. V čase krízy, akou v súčasnosti dlhová kríza je, patrí zlato medzi najvyhľadávanejšie komodity na trhu, pretože v diverzifikovanom investičnom portfóliu je potrebné mať aj investíciu, ktorá poskytuje istotu v neistých časoch. Fundamentálna analýza trhu zlata nespočíva len v poznaní jeho ceny z historického vývoja a jeho súčasného stavu, ale v poznaní všetkých fundamentov, ktoré na jeho cenu vplývajú. Vertikálnym prierezom trhu zlata investor nadobudne všetky potrebné základné informácie, ktoré zásadným spôsobom vplývajú, či v budúcnosti môžu vplývať na cenu zlata, čím si zabezpečí komplexný prehľad potrebný pre manažment „zlatých" finančných aktív.

ABSTRACT

Individual or institutional investor in drawing up their investment portfolio, consider investing in commodities for sure. In times of crisis such as present debt crisis is, gold is one of the most popular commodity on the market. Just because it is needed to have a gold as a part of investment which provides certainty in changeable times. Fundamental analysis of gold market in not only knowing the prices of its historical development and current period, but full knowledge of factors that effect its price. Down view of gold market investor receives all necessary information. These information substantially affect or may affect the future price of gold. Mentioned approach provides a comprehensive overview for management needed to "gold" assets.

[1] Ing. Jaromír Štefčák, e-mail: j.stefcak@gmail.com, školiteľ: prof. Ing. Božená Hrvoľová, CSc., katedra podnikových financií

[2] Ing. Michal Rusina, e-mail: mrusina@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Oľga Miková, CSc., katedra podnikových financií

ÚVOD

Vzhľadom na súčasný stav vo svete je nutné, aby každý zodpovedný investor zvážil všetky možnosti a formy investovania pred svojou prvou investíciou. Diverzifikácia neznamená len množstvo podkladových aktív v portfóliu, ale rozloženie rizík do rôznych oblastí podnikania, alebo cenných papierov, samozrejme aj negatívne korelovaných. Zlato spĺňa všetky atribúty vhodnosti zaradenia do investičného portfólia. Zlato ako obchodná komodita sa používa vo svete od ranného staroveku, a jeho význam s menšími zmenami pretrváva do dnes. Zlato slúži ako menové aktívum,[3] preto vždy bude v záujme vlád, centrálnych bank a ako aj investorov jeho držba. Okrem iného pre zlatistý kov je príznačná vysoká likvidita, spočívajúca v celosvetovom záujme. Zlato nepodlieha skaze, ani času, je neobyčajne odolné voči korózii, je vynikajúce vo vedení tepla a elektrického prúdu, preto si našlo svoje uplatnenie aj v priemysle. Mnohí investori považujú zlato za spoľahlivého uchovávateľa hodnoty, a v dobe recesie prípadne z obavy pred vysokou infláciou túto komoditu nakupujú.

ANALÝZA PONUKY ZLATA

Subjekty tvoriace ponuku zlata:

- ťažobné a rafinérske spoločnosti,
- recyklačné spoločnosti,
- centrálne banky a medzinárodné finančné inštitúcie.

Ťažobné a rafinérske spoločnosti

Hlavným zdrojom ponuky zlata sú ťažobné a zlato spracujúce spoločnosti. Od roku 2007 sa stala hlavným dodávateľom zlata Čína, ktorá zosadila dlhoročného ťažobného lídra Juhoafrickú Republiku (JAR). Trend v JAR je dlhodobo klesajúci, ktorý vychádza z obmedzených podzemných zásob a náročnosti dolovania v podzemných ložiskách. Zlatá baňa Tau – Tona nachádzajúca sa v JAR je najhlbšou baňou na svete, s rekordnou hĺbkou 3600 metrov a uvažuje sa jej rozšírenie na 4000 metrov. Ťaženie v čo raz náročnejších podmienkach vplýva na celkové množstvo vyťaženého zlata, pre porovnanie JAR v 70.tich rokoch minulého storočia dodávala cca 1000 ton zlata ročne.

Tab. č. 1: Top 10 krajín ťažiacich zlato[4] v tonách

OBDOBIE	2005	2006	2007	2008	2009
Čína	224	240	276	288	314
USA	262	260	238	234	216
Južná Afrika	296	275	255	232	205
Austrália	263	251	246	225	227
Peru	207	203	170	175	180
Rusko	157	153	145	164	205
Kanada	119	104	101	100	95
Indonézia	167	167	118	90	90
Papua Nová Guinea	67	67			
Uzbekistan			85	85	80
Ghana	63	63	78	81	90

[3] Zlato slúži centrálnym bankám ako úradná rezerva

[4] www.goldsheetlinks.com/production.htm

Medzi najväčšie rafinérské spoločnosti patrí juhoafrická Rand Refinery Limited. Od svojho vzniku spoločnosť spracovala vyše 40 000 ton zlata, čo je odhadom okolo 30 % všetkého vyťaženého zlata od staroveku[5] a je výhradným distribútorom zlatej mince Krugerrand. Je vlastnená ťažobnými spoločnosťami v pomere 53 % Anglogold Ashanti, 33 % Gold Fields a 10 % Durban Roodepoort Deep Group. Samotná rafinéria okrem hutníckeho priemyslu pôsobí v oblasti logistiky, na londýnskom trhu vystupuje aj ako agent a broker s drahými kovmi a umožňuje všetkým svojim klientom aj fyzickú úschovu zlata.

Argor-Heraeus SA je rafinéria sídliaca vo Švajčiarsku, vlastnená bankou Commerzbank International vo výške 26,5 %, spoločnosťou W.C.Heraeus, Hanau taktiež vo výške 26,5 %, rakúskou mincovňou 24,3 % a manažmentom spoločnosti vo výške 22,7 %[6]. Jej hlavnou činnosťou je spracovanie drahých kovov, čistenie, tavenie, prútiarstvo, mincovníctvo a výroba polovýrobkov pre šperkársky a hodinkársky priemysel. Z akcionárskej štruktúry, ktorá sa od roku 2004 nemenila je zjavná synergia strategického spojenectva, ktorú zabezpečujú všetci jej akcionári. Počnúc finančnou stabilitou na medzinárodnom poli, pokračujúc distribučnými kanálmi renomovanej štátnej mincovne, cez skúsený a majetkovo prepojený manažment možno povedať, že vertikálny prierez celým segmentom tejto strategickej aliancii výrazne napomáha. S vlastnými pobočkami je klientom prístupná s drahými kovmi v latinskej Amerike, Švajčiarsku, Nemecku a Taliansku.

K významným rafinériám patrí aj napr. Johnson Matthey s rafinériami v kanade a USA, kanadská Royal Canadian Mint, švajčiarská PAMP, alebo Metalor.

Je dôležité pripomenúť riziká spojené s investovaním do ťažobných a rafinérskych spoločností. Volatilita cien akcií predmetných spoločností je 3 až 4 krát vyššia ako samotného podkladového aktíva[7]. Ťažba zlata prebieha často v krajinách tretieho sveta, ktoré sa vyznačujú nižším stupňom politickej stability. V spoločnostiach môže dochádzať ku skresleniu hospodárskych výsledkov, k podvodom. V minulosti už boli zverejnené falošné výsledky o nových geologických prieskumoch zlatých baní, na základe ktorých investori húfne nakupovali akcie spoločností ťažiacich zlato vo vyhodnocovanej lokalite. No na banskom mieste sa okrem budovy banskej spoločnosti žiadna baňa nenachádzala.

Recyklačné spoločnosti

Fyzické zlato sa používa najmä v šperkárstve, no vďaka svojim fyzikálnym vlastnostiam ako tepelná, elektrická vodivosť a lesk nachádza uplatnenie aj v priemysle. Zlato môžeme nájsť v počítačoch, mikrofónoch telefónov, televízoroch, či v DVD rekordéroch[8]. V zubárskom priemysle sa zlato využíva najmä pri výrobe protéz, či iných zubných náhrad. Spoločnosti, ktoré recyklujú zlato z priemyslu a zo šperkov „znovu získané zlato“ poskytujú na trh vo forme tehličiek. Tvoria viac ako tretinu celoročnej ponuky zlata, no ich ponuka kolíše od aktuálneho stavu svetovej ekonomiky. Od vypuknutia hypotekárnej krízy koncom roka 2007 ponuka zlata spoločnosťami vzrástla do roku 2010 o viac ako 60 %.

Centrálne banky a medzinárodné finančné inštitúcie

Podľa štatistík World Gold Council krajiny a ich národné banky vlastnia viac ako 30.000 ton zlata, súčasné odhady doposiaľ vyťaženého zlata sa zastavili na množstve 165.600 ton,

[5] http://www.randrefinery.com/
[6] http://www.argor.com/index.php?id=8
[7] Baláž V.: http://hnonline.sk/ekonomika/c1-21769085-zlato-je-vzacny-kov-a-jeho-zasoby-rastu-len-pomaly
[8] ROGER, J. 2008. Žhavé komodity. Praha: East Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-1975-7

takže disponibilná sila fyzického zlata krajinami je obrovská. Verejný sektor v roku 2010 dosiahol prvý krát od roku 1989 sumárne čisté nákupy v hodnote takmer sto ton zlata. Za zníženými predajmi treba vidieť zabezpečenie zlatom pred možnými negatívnymi dopadmi hospodárskej krízy, ako aj tlaku svetového spoločenstva na uvoľnenie zafixovanej čínskej meny juan (renminbi). Odhaduje sa, že samotná Čína nakúpila v priebehu roka 2010 cca 250 ton zlata, čo je 6 násobne viac v porovnaní s čistými nákupmi Číny z roku 2009[9]. Za mimo štandardné nákupy môžeme považovať aj mimoriadny nákup 200 ton zlata indickej centrálnej banky v roku 2010 na krytie zvýšeného indického dopytu po zlate, ako aj nákup 10 ton zlata od MMF bangladéšskou centrálnou bankou v septembri 2010 za 403 mil. USD. V 1. kvartály roku 2011 nakúpila mexická centrálna banka 100 ton zlata, pritom doposiaľ nemala ani len 10 ton, čo svedčí o nedôvere k doláru, ako svetovej rezervnej meny.

Tab. č. 2: Stav rezerv v zlate a podiel zlata na celkových devízových rezervách k októbru 2011[10]

PČ	Krajina	Ton	% v zlate z devíz. rezerv	PČ	Krajina	Tony	% v zlate z devíz. rezerv	PČ	Krajina	Ton	% v zlate z devíz. rezerv
1	USA	8,133.5	74.2%	21	Belgicko	227.5	42.3%	41	Pakistan	64.4	18.5%
2	Nemecko	3,401.0	74.7%	22	Alžírsko	173.6	4.6%	42	Argentína	54.7	5.1%
3	MMF	2,814.0	1)	23	Filipíny	147.8	10.0%	43	Fínsko	49.1	25.6%
4	Taliansko	2,451.8	74.4%	24	Líbya	143.8	5.6%	44	Bolívia	42.3	21.3%
5	Francúzsko	2,435.4	71.5%	25	Thajsko	136.9	4.2%	45	Bulharsko	39.9	12.3%
6	Čína	1,054.1	1.6%	26	Singapur	127.4	2.5%	46	Kórea	39.4	0.6%
7	Švajčiarsko	1,040.1	17.2%	27	Švédsko	125.7	12.4%	47	Bielorusko[4)]	38.4	41.4%
8	Rusko	841.1	9.0%	28	JAR	125.0	12.2%	48	WAEMU[3)]	36.5	12.2%
9	Japonsko	765.2	3.7%	29	BIS[2)]	119.0	1)	49	Malajzia	36.4	1.4%
10	Holandsko	612.5	62.7%	30	Turecko	116.1	7.1%	50	Peru	34.7	3.5%
11	India	557.7	9.9%	31	Grécko	111.5	82.1%	51	Brazília	33.6	0.6%
12	ECB	502.1	32.1%	32	Mexiko	105.5	3.9%	*52*	*Slovensko*	*31.8*	*65.9%*
13	Taiwan	423.6	5.9%	33	Rumunsko	103.7	10.4%	53	Ukrajina	27.8	4.2%
14	Portugalsko	382.5	89.1%	34	Poľsko	102.9	5.1%	54	Ekvádor	26.3	32.8%
15	Venezuela	365.8	62.1%	35	Austrália	79.9	9.0%	55	Sýria	25.8	7.1%
16	Saud. Arábia	322.9	3.0%	36	Kuvajt	79.0	14.4%	56	Maroko	22.0	4.6%
17	Anglicko	310.3	18.0%	37	Egypt	75.6	13.7%	57	Nigéria	21.4	2.9%
18	Libanon	286.8	30.5%	38	Indonézia	73.1	2.9%	58	Srbsko	13.9	4.6%
19	Španielsko	281.6	42.1%	39	Kazachstan	67.3	10.9%	59	Cyprus	13.9	58.9%
20	Rakúsko	280.0	56.2%	40	Dánsko	66.5	3.7%	60	Bangladéš	13.5	7.1%

1. BIS a MMF neumožňujú výpočet. V prípade krajín, aktuálne údaje nie sú k dispozícii.
2. BIS - Bank for International Settlements
3. West African Economic Monetary Union
4. Zahŕňa "menové zlato" a "ďalšie zlato", ako ich uvádza centrálna banka.

Tab. č. 3: Celosvetová sektorová ponuka zlata za roky 2006 až 2010[11]

		2006	2007	2008	2009	2010
Produkcia baní	PONUKA	2 486	2 476	2 409	2 554	2 659
Čisté zaistenie výrobcov		-410	-444	-349	-257	-116
Celková ponuka baní		2 076	2 032	2 060	2 297	2 543
Predaje verejného sektora		370	484	236	44	-87
Recyklačné zlato		1 129	956	1 217	1 549	1 653
Celková ponuka		**3 575**	**3 472**	**3 513**	**3 890**	**4 109**

[9] http://finweb.hnonline.sk/c1-48419340-cerveny-drak-sa-vrhol-na-nakup-zlata
[10] WORLD OFFICIAL GOLD HOLDINGS, International Financial Statistics, October 2011
[11] Gold demand trends: Full year and fourth quarter 2006 - 2010. World Gold Council

ANALÝZA DOPYTU ZLATA

Zlato, najznámejší drahý kov s typickou žltou farbou, má pomerne rozsiahle využitie, no na prvom mieste dopytu po ňom tvorí šperkárstvo. Priemyselné využitie je v značnej miere elektronickom priemysle, v dentálnej praxi, kozmonautike, fotografickej praxi či farmaceutickom priemysle. Najväčšími spotrebiteľmi zlata sú India, Čína, krajiny stredného východu a USA. No účel potreby zlata pre jednotlivé svetové oblasti je rozdielny. Ázijské krajiny prejavujú najväčší dopyt po šperkoch, čo vyplýva z kultúrnych a politických dôvodov. V Indii je veno vo forme šperkov pre ženu jediná záruka svojho postavenia. Obdobne v politicky nestabilných krajinách a v čase vojen peniaze strácajú hodnotu, potravinové komodity majú obmedzenú trvácnosť a likviditu, no zlato je trvácne, pozná ho každý na celom svete a preto je pre ľudí žijúcich v týchto oblastiach tak dôležité. Európske krajiny a USA prejavujú dopyt najmä po zlatých investíciách viazané na mince a prúty.

Tab. č. 4: Top 10 krajín podľa dopytu po zlate[12] v tonách

Krajina	**2009**			**2010**			**% zmena**		
	Šperky	mince prúty	**spolu**	šperky	mince prúty	**spolu**	šperky	mince prúty	**Spolu**
India	442,4	136,1	**579,5**	745,7	217,4	**963,1**	69	60	**66**
Čína	377,0	95,3	**472,3**	428,0	179,1	**607,1**	14	88	**29**
USA	150,3	114,3	**264,5**	129,6	104,7	**233,3**	-14	-8	**-12**
Stredný východ	226,5	19,6	**246,1**	211,7	26,3	**238,0**	-7	34	**-3**
Nemecko	-	133,9	**133,9**	-	126,9	**126,9**	-	-5	**-5**
Turecko	75,2	31,8	**107,0**	74,1	40,5	**114,6**	-1	27	**7**
Švajčiarsko	-	97,3	**97,3**	-	91,7	**91,7**	-	-6	**-6**
Saudská Arábia	77,9	10,9	**88,8**	73,0	14,5	**97,5**	-6	33	**-1**
SAE	67,6	6,3	**73,9**	63,4	9,6	**72,0**	-6	37	**-3**
Vietnam	15,1	59,2	**73,3**	14,4	67,0	**81,4**	-5	15	**11**

Z celosvetového dopytu po zlate tvoria šperky viac ako 50%, elektronický a zubný priemysel sú mierne závislé od aktuálnej potreby a stavu svetovej ekonomiky. V čase kríz výdavky na kozmonautiku, ako aj dopyt po zubných protézach klesajú. Drobné investície do zlata ako aj do zlatých ETF a podobných fondov jednoznačne potvrdzujú záujem o zlato od začiatku roku 2008, kedy sa svetová ekonomika nachádzala už v druhom kvartály svetovej recesie.

Tab. č. 5: Celosvetový sektorový dopyt zlata za roky 2006 až 2010[13]

		2006	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Šperky	DOPYT	2 285	2 405	2 187	1 747	2 060
Priemysel a zubné protézy		459	462	436	368	419
Medzisúčet za fabriky		2 744	2 867	2 623	2 115	2 479
Mince, medaile a zvytky		424	446	649	440	733
Ostatné retailové investície[14]		-19	-14	213	236	262
ETFs a ostatné fondy[15]		260	253	321	595	338
Celkový dopyt		**3 409**	**3 552**	**3 806**	**3 386**	**3 812**

[12] REVENDA, Z. 2010. Peníze a zlato. Praha: Management Press, 2010. ISBN: 978-80-7261-214-7

[13] Gold demand trends: Full year and fourth quarter 2006 - 2010. World Gold Council

[14] Drobné investície predovšetkým z Sev. Ameriky a Západnej Európy

[15] Predstavujú hlavne Gold Bullion Securities (Londýn), Gold Bullion Securities (Austrália), NewGold Gold Debentures, iShares Comex Gold Trust, ZKB Gold ETF, GOLDIST, ETF Securities Physical Gold, XETRA-GOLD, Julius Baer Physical Gold, Central Fund of Canada, and Central Gold Trust.

OBCHODÉ MIESTA

Burzový trh

Výhodou obchodovania so zlatom na burzách sú zavedené štandardy pre finančné inštrumenty. Napríklad obchodovanie so zlatými futures kontraktmi na komoditnej burze v New Yorku má stanovené štandardy na veľkosť kontraktu (100 tójskych uncí zlata), na menu kotácie, na minimálny cenový pohyb (+/- 0,1 USD), otváracie hodiny (iba v pracovné dni od 1:16 do 23:00), typ vysporiadania (fyzické/nefyzické), termín posledného obchodného dňa, resp. splatnosti kontraktu, rýdzosť nesmie byť menšia ako 99,5%. Pre všetkých investorov sú štandardy záväzné, pre väčšie objemy obchodov sa realizuje viacero kontraktov súčasne. Medzi najznámejšie burzy, na ktorých prebieha obchodovanie so zlatom patrí už spomínaná NYMEX (New York Mercantile Exchange), CBOT (Chicago Board of Trade), obe združené v CME group (Chicago Mercantile Exchange), ktorá je najväčšia komoditná a opčná burza. V ázijskom svete sa zlato obchoduje prevažne cez tokijskú burzu Tokyo Commodity Exchange (TOCOM) a indické burzy Multi Commodity Exchange of India (MCX) a National Commodity and Derivate Exchange (NCDEX). Obchodovanie na burzách je spojené najmä so zaisťovacími a špekulatívnymi transakciami, napriek tomu exitujú burzy ako Dubai Gold and Commodity Exchange (DGCX) a čínska Chinese Gold and Silver Exchange Society, kde prevláda fyzické dodanie zlata.

Mimoburzové trhy (OTC)

OTC trh (over the counter) je miesto, na ktorom dochádza k obojstranným dohodám medzi predávajúcim a kupujúcim za podmienok, ktoré si medzi sebou sami určili. OTC trhy sa vyznačujú tým, že podmienky na uzavretie obchodu nie sú štandardizované tak, ako to je na organizovaných trhoch akým je napríklad burza. Preto sú tieto trhy medzi investormi nesmierne obľúbené a vyhľadávané. Odhaduje sa, že na OTC trhoch sa uskutoční cez 80% kontraktov so zliatkovým zlatom, zvyšné pripadajú na burzový trh. Na komoditných burzách sa obchoduje s futuritami, ktoré väčšinou nekončia fyzickým dodaním štandardizovaného množstva, ale realizáciou zisku/strany z držania krátkej alebo dlhej pozície investorom.

Medzi najvýznamnejšie trhy patria Londýn, New York, Zürich, Tokio, Sydney, Hong Kong, Johanesburg, Bombaj. Dominantnú úlohu s fyzickým zlatom však zohráva londýnsky trh (London Bullion Market), na ktorom ročná svetová ťažba zlata prejde cez jeho clearing za štyri a pol dňa.[16] Pritom sa odhaduje, že v samotnej štatistike clearingu je zachytená približne len jedna tretina transakcií londýnskeho trhu. Takisto sa odhaduje, že tri štvrtiny všetkých transakcií na londýnskom trhu so zlatom realizujú zahraničné spoločnosti. Obchody sa realizujú telefonicky, alebo prostredníctvom elektronických dealingových systémoch. London Bullion Market Association (LBMA) dva krát denne stanovuje referenčnú hodnotu ceny zlata (London Gold Fixing). Stanovenie ceny prebieha okolo 10:30 doobeda a okolo 15:00 poobede a kótuje sa v menách USD, GBP a EUR, na tri desatinné miesta. Ranný fixing tvorí benchmark pre európske trhy, poobedný pre americké.

Tab. č. 6: LBMA fixing zlata zo dňa 02.11.2011

London Gold Fixing AM			**London Gold Fixing PM**		
USD	GBP	EUR	USD	GBP	EUR
1731	1081,267	1257,355	1743	1088,287	1262,038
Update 10:36 4/1/2011			Update 15:07 2/11/2011		

[16] http://www.goldinvestments.co.uk/uploads/files/Bullion_Markets_2009.pdf

Niektorí tvorcovia trhu na LBM kótujú aj zlaté forwardy. Forward sám o sebe je termínovaný kontrakt na akékoľvek aktívum s vopred dohodnutým termínom vysporiadania niekedy v budúcnosti za vopred dohodnutú cenu. Ak by sme forward štandardizovali množstvom, termínom vysporiadania obdobne ako je to na burzách, dostali by sme futures. Gold Forward Offered Rate (GOFO) predstavuje sadzbu, za akú sú ochotní dealeri požičať príslušnú komoditu, teda zlato za protihodnotu v amerických dolároch. GOFO sú teda swapové kontrakty s termínom spätného vysporiadania s stanoveným kurzom. Sadzby sú kótované na obdobie 1, 2, 3, 6 a 12 mesiacov a investormi konfrontované s LIBORom príslušnej splatnosti. Rozdiel medzi LIBORom a GOFOm napovie investorom či sa, daná zlato v danom momente oplatí „prenajať" alebo nie.

Tab. Č. 7: Porovnanie 1, 2, 3, 6, 12 mesačných kotácií GOFO a LIBOR k 24.10.2011[17]

v %	1m	2m	3m	6m	12m
GOFO	0,443	0,45167	0,4625	0,4845	0,50333
LIBOR	0,24472	0,32511	0,42028	0,61	0,92394

Zlaté exchange traded funds (ETF)

ETF sú indexové akcie s ktorými sa obchoduje na burzách. Ich vznik bol odozvou kolektívneho investovania, ktoré pre investora predstavuje získanie podielov zo sledovaného koša aktív. S investovaním do podielových fondov sú spojené vstupné, výstupné, správcovské a depozitárske poplatky, ktoré investorom znižujú čistú hodnotu investovaných aktív, resp. v konečnom dôsledku ich výnosy. Princíp fungovania spočíva v tom, že dané ETF kopíruje určitý index, konkrétne aktívum, alebo kôš aktív[18]. So vstupom investície sú spojené bežné burzové a brokerské poplatky, ktoré sú však často niekoľko násobne nižšie ako pri investovaní do vybraných podielových fondov.

Zlaté EFT sú pre jednoduchého a inštitucionálneho investora veľmi dobrou alternatívnou investíciou, ktorá nepotrebuje aktívne sledovanie zloženia ETF fondu, ale iba spotovú cenu kótovanej akcie. Zloženie zlatých fondov môže byť z rôznych finančných inštrumentov, preto je potrebné si vedieť štatút každého fondu ešte pred prvotnou investíciou.

Najčastejšie a najmenej rizikové zlaté ETF sú založené na držaní fyzického zlata vo forme zlatých tehál a prútov. Ich hodnota koreluje presne s cenou zlata. Pre investorov inklinujúcich k riziku môže byť portfólio zložené z ťažobných a rafinérskych spoločností, z mincovní, z transportných a distribučných spoločností ako aj z bánk, ktoré sa podieľajú na uchovávaní zlatých rezerv konkrétneho fondu. Pri analýze zloženia EFT je potrebné si uvedomiť, že korelácia medzi zlatom a ostatnými aktívami je rozdielna. U rizikovejších akcií môže byť pri negatívnom hospodárskom výsledku a zmrazeniu dividend dokonca záporná. Skúsený investor môže využiť aj fondy založené na terminovaných kontraktoch akými sú opcie a futurity, ktoré umožňujú dosahovanie nadpriemerných, niekoľkonásobne investovaných prostriedkov, ale aj s možnosťou sto percentnej straty. Naskytá sa tu pre investorov v poslednom čase nový, ale v každom prípade zaujímavý hybridný spôsob investovania do ultra EFT a do ultrashort ETF, ktorých výstupom môže byť rôzny násobok smeru, prípadne protismeru podkladového aktíva. Ultra ETF a najmä ultrashort ETF finančné produkty boli na začiatku súčasnej svetovej hospodárskej krízy do značnej miery regulátormi trhov obmedzené, aby špekulanti zarábajúci práve na poklesoch nevytvárali na trhoch paniku.

[17] http://www.lbma.org.uk/pages/index.cfm?page_id=55&title=gold_forwards&show=2011
[18] SVOBODA, M. 2001. Indexové investice. Brno: Dimension, 2001. ISBN: 8085427257

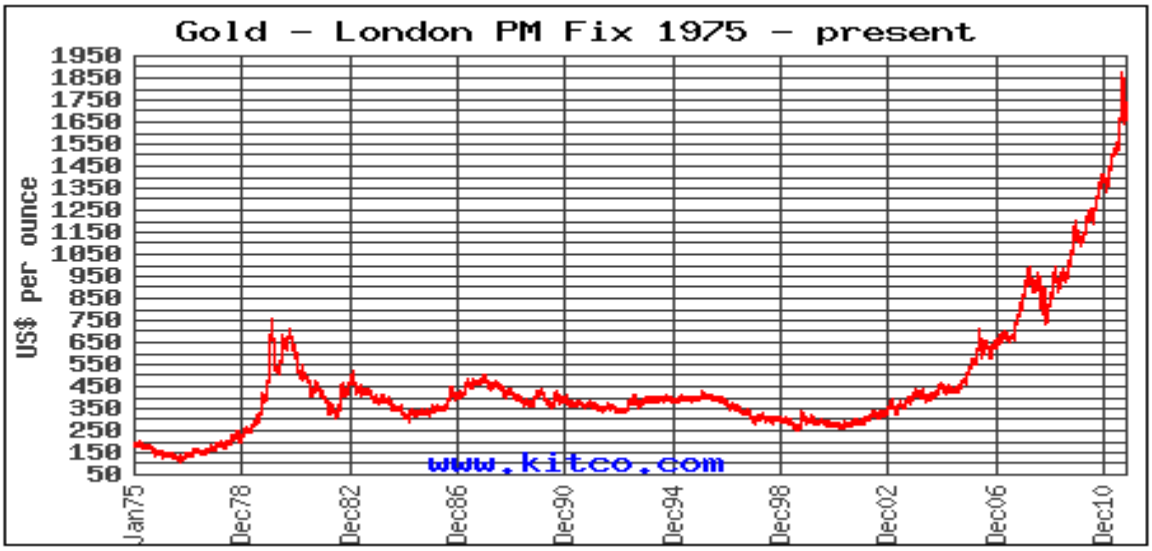
Pri investovaní do fondov zložených na základe futurít a do ultra ETF a ultrashort ETF je dôležité poznanie držaných krátkych alebo dlhých pozícii konkrétneho fondu. Nakoľko investície do drahých kovov by mali tvoriť súčasť portfóliového investovania, odporúčame sledovanie a investovanie takých EFT, ktoré sú tvorené rovnakými alebo obdobnými aktívami, akými je tvorené investičné portfólio investora.

Prvý zlatý ETF fond vznikol až v roku 2003 na austrálskej burze - Australian Stock Exchange, ktorého podkladovým aktívom bolo fyzické zlato. Obdobné zlaté ETF sa začali objavovať na burzách vo Veľkej Británii, Nemecku, USA, Švajčiarsku, Juhoafrickej republike, Singapure a Tokiu.

GRAFICKÉ ZOBREZENIE VÝVOJA CENY ZLATA

Graf č. 1: vývoj ceny zlata v USD/trójska unca za obdobie 1.1.2011 – 31.10.2011[19]

Graf č. 2: vývoj ceny zlata v USD/trójska unca za roky 1975 – 2010[20]



[19] http://www.kitco.com/scripts/hist_charts/yearly_graphs.plx
[20] http://www.kitco.com/scripts/hist_charts/yearly_graphs.plx

ZÁVER

Investíciu do zlata zvažuje s určitosťou každý investor, bez ohľadu na to, či je to fyzické alebo investične zlato resp. jeho inštrumenty. Traderi, ktorí obchodujú na dennej báze, resp. na minútových grafoch si vystačia z technickou analýzou, ktorá štatisticky spracováva a vyhodnocuje historické údaje. No strednodobí a dlhodobí investor by fundamentálnu analýzu nemal v žiadnom prípade obchádzať. Tá mu zabezpečí poznanie najdôležitejších faktorov, ktoré ovplyvňujú trhový kurz zlata. Investor vďaka fundamentálnej analýze zlata získa komplexné informácie o trhu zlata, o globálnej ponuke, dopyte, ich vývoji, o subjektoch pôsobiacich na trhu a tvoriacich samotnú ponuku a dopyt, o burzových a mimoburzových trhoch, na ktorých môže realizovať svoju investičnú stratégiu v závislosti od rizikového profilu, ktorý zastáva.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. REVENDA, Z. 2010. *Peníze a zlato*. Praha: Management Press, 2010. ISBN: 978-80-7261-214-7
2. SVOBODA, M. 2001. *Indexové investice*. Brno: Dimension, 2001. ISBN: 8085427257
3. ROGER, J. 2008. *Žhavé komodity.* Praha: East Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-1975-7
4. www.etrend.sk
5. www.randrefinery.com
6. www.argor.com
7. www.gold.org
8. www.goldinvestments.co.uk
9. http://www.lbma.org.uk

DIFERENCIE V SPOTREBITEĽSKOM SPRÁVANÍ NA SOCIÁLNYCH MÉDIÁCH

CONSUMER BEHAVIOR DIFERENCES IN THE SOCIAL MEDIA

Peter Štetka[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Spotrebiteľské správanie, sociálne médiá, Facebook, Twitter, platformy, užívatelia, marketing, online

JEL Klasifikácia

M 31

ABSTRACT

The first part is devoted to the determination of the starting point for analysis. This section contains the rationale for selection of specific platforms, which are further compared, according to the consumer behavior. In the next part is analyzed the time spent online by Facebook and Twitter users, and the frequency of visiting. The core part is the analysis of the relation between social media users and brands. These aspects are analyzed through various factors and their influence on Facebook fans and Twitter followers. Further is analyzed the loyalty factor, including the average amount of fans and followers, top reasons for fanning and following brands, the time factor of interaction, age factor of interaction and the relation between buying and fanning or following.

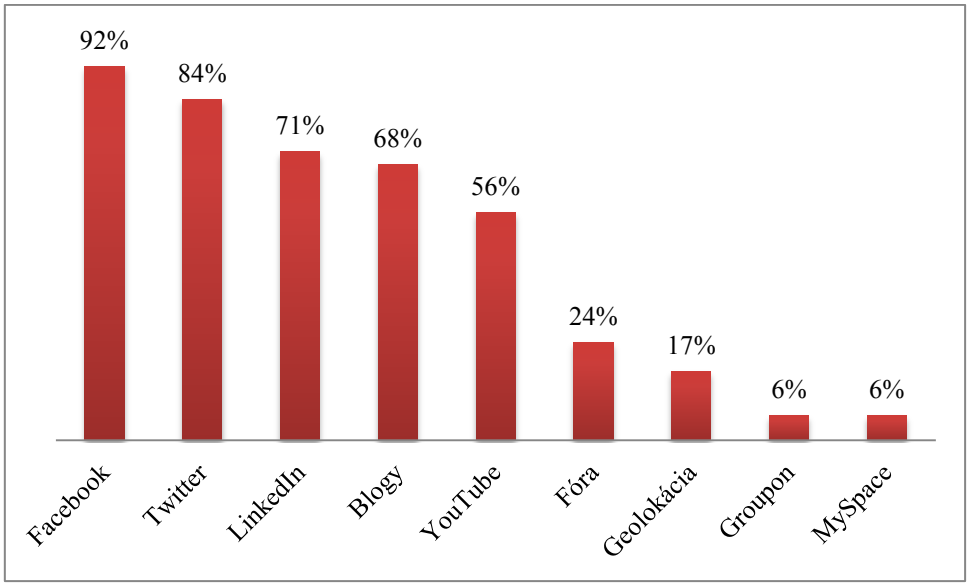
ÚVOD

Ak chceme porovnávať charakteristiky spotrebiteľského správania na sociálnych médiách, je dôležité stanoviť, ktoré médiá spomedzi širokej škály platforiem by mali byť objektom skúmania. Keďže tento príspevok je orientovaný do oblasti marketingových aplikácií, za hlavné kritérium pre selekciu relevantných platforiem si stanovíme objem ich užívania podnikmi na marketingové účely. Za týmto účelom je nižšie uvedený graf č. 1, ktorý

[1] Ing. Peter Štetka, e-mail: ingpeterstetka@gmail.com, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, školiteľ Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.,

znázorňuje percentuálne zastúpenie platforiem používaných podnikmi v Spojených štátoch amerických.

Graf č. 1: Najpoužívanejšie platformy sociálnych médií marketérmi v USA



Zdroj: STELZNER, Michael A. [1]

Z uvedeného možno vidieť, že takmer každý podnik v USA (92%) používa platformu Facebook a absolútna väčšina podnikov používa platformu Twitter (84%) a LinkedIn (71%). LinkedIn sa však v podnikovej praxi používa skôr na personálne, než na marketingové účely, preto sa ním v tomto príspevku nebudeme ďalej zaoberať. Predmetom nášho skúmania teda budú platformy Facebook a Twitter.

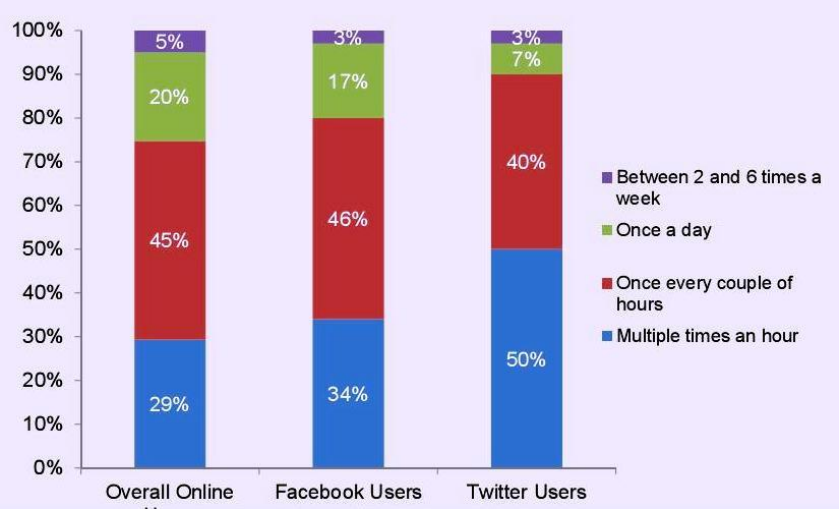
V prípade týchto dvoch médií je zaujímavé sledovať aj vývoj ich užívania marketérmi. Keďže v roku 2010 bola spracovaná obdobná štúdia [4] ako v roku 2011 [1], možno na vrchole tohto rebríčka sledovať mierny posun. V minulom roku sa totiž Facebook umiestnil v tesnom závese za platformou Twitter, s relatívnym zastúpením 87% podnikov v USA. Došlo teda k prírastku 5% v užívanosti marketérmi. Zatiaľ čo platforma Twitter sa v minulom roku umiestnila na prvom mieste, s počtom korporátnych užívateľov 88%. V prípade tejto platformy teda došlo k poklesu užívania o 4% podnikov v USA. Z uvedeného možno implikovať otázkou: Aké faktory ovplyvnili tento kvantitatívny posun v obľúbenosti skúmaných platforiem medzi marketérmi? Odpoveď na túto otázku sa pokúsime nájsť v spotrebiteľskom správaní užívateľov oboch týchto médií a vzájomnou komparácia jednotlivých elementov ich správania.

Ak však chceme uskutočniť komparáciu správania sa spotrebiteľov na dvoch vybraných médiách, je potrebné vedieť ako je toto správanie vzájomne korelované. Na identifikáciu vzájomnej korelácie, predovšetkým vzhľadom na to, že ide o kvalitatívne ukazovatele, nemožno priamo aplikovať metodológiu ekonomicko-štatistického aparátu. Budeme si teda musieť vystačiť s poznatkom, že 60% užívateľov platformy Twitter súčasne používa aj platformu Facebook, a to v intenzite viac než tri hodiny týždenne. Naopak, možno konštatovať, že 49% užívateľov platformy Facebook navštevuje platformu Twitter v trvaní viac než tri hodiny týždenne.

ANALÝZA

Pre komparáciu celkového času stráveného na internete, Facebooku a platforme Twitter považujem za vhodné zobrazenie časovej štruktúry v grafe č. 2.

Graf č. 2: Čas strávený on-line



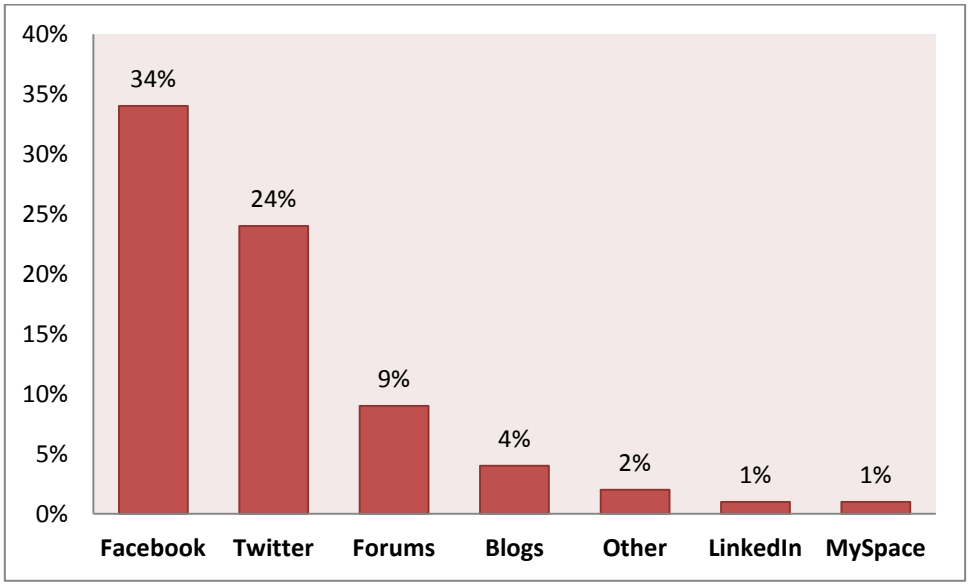
Zdroj: BAILEY, Chadwick M. [3]

Určitou charakteristickou črtou pre užívateľov platformy Twitter je fakt, že približne polovica z nich je on-line viac než raz za hodinu, čo je absolútne najviac spomedzi všetkých platforiem sociálnych médií. Možno ich teda označiť za najaktívnejšiu časť internetovej populácie. Pre porovnanie, len jedna tretina užívateľov platformy Facebook je internetovo aktívna v uvedenej časovej intenzite. Treba si však uvedomiť už uvedený fakt vzájomnej korelácie. Po jeho zohľadnení možno dôjsť k záveru, že táto hodnota je nadhodnotená zdieľanými používateľmi, t.j. takými užívateľmi Facebooku, ktorý sú obsiahnutí aj vo vzorke užívateľov platformy Twitter. Možno teda konštatovať, že užívatelia Facebooku sú podstatne pasívnejší vo vzťahu k času strávenému na internete. Obe skupiny spotrebiteľov (užívatelia Facebooku a Twitteru) sú na prvý pohľad aktívnejší než priemer internetovej populácie. Avšak po zohľadnení uvedenej korelácie, by vzorka „čistých“ používateľov Facebooku s najväčšou pravdepodobnosťou dosiahla práve priemerné hodnoty internetovej populácie.

Dedukciou z tejto skutočnosti možno formulovať tézu, že z hľadiska frekvencie a intenzity komunikovanej marketingovej kampane prostredníctvom sociálnych médií možno docieliť vyšší komunikačný efekt prostredníctvom platformy Twitter, než prostredníctvom platformy Facebook.

Takto formulovaná téza by však pri verifikácií bola s najväčšou pravdepodobnosťou vyvrátená. Túto skutočnosť indikuje fakt, že užívatelia Facebooku sú v intenzívnejšej interakcií so svojimi obľúbenými značkami, v porovnaní k ostatným platformám sociálnych médií, čo možno deklarovať prostredníctvom grafu č. 3.

Graf č. 3: Podiel užívateľov platforiem v interakcií so značkou

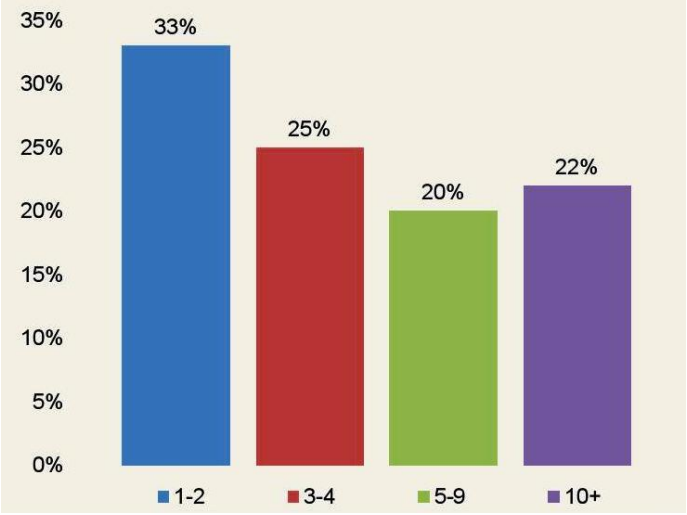


Zdroj: BAILEY, Chadwick M. [2]

Vysokú vypovedaciu schopnosť má monitoring lojálnosti užívateľov vo vzťahu k značkám, s ktorými sú v interakcií. *V prípade Facebooku možno, na základe údajov uvedených v grafe č. 4, konštatovať tézu, že spotrebitelia registrovaný na tejto platforme majú blízky vzťah k značkám, s ktorými sú v rámci tejto platformy v interakcií.*

Dôvodom takejto úvahy je fakt, že až 78% všetkých užívateľov Facebooku je v interakcií s menej než desiatimi značkami. Určitou zaujímavosťou v súvislosti s lojálnosťou „fanúšikov" na Facebooku je fakt, že užívatelia vo vekovej kategórií nad 35 rokov majú podstatne väčšiu tendenciu k dlhodobej interakcií so značkami, oproti nižším vekovým kategóriám. *Možno teda dedukovať tézu, že s vekom užívateľov sociálnych médií vzrastá aj ich lojalita k značkám.*

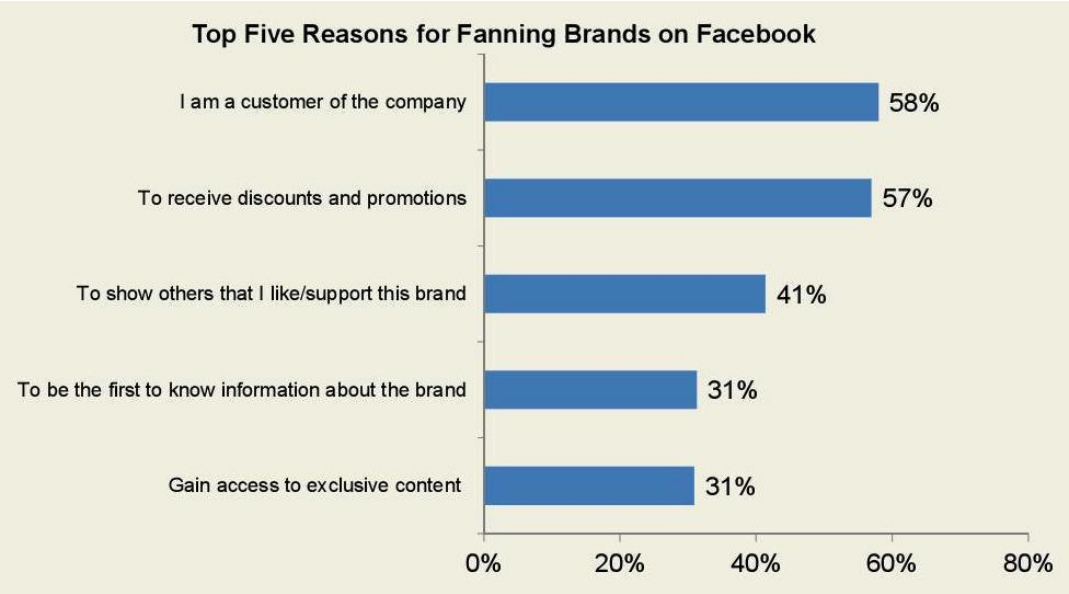
Graf č. 4: Vzťah počtu značiek a podielu interaktívnych užívateľov Facebooku



Zdroj: BAILEY, Chadwick M. [2]

Medzi najčastejšie dôvody prečo užívatelia Facebooku vstupujú do interakcie s marketérmi v súvislosti s komunikačnou politikou značky možno zaradiť zákaznícke skúsenosti s podnikom (58% respondentov), za účelom prijímania zliav a rozličných iných druhov zákazníckej podpory (57%), alebo za účelom ukázať ostatným, že podporuje vybranú značku (41%). Zatiaľ čo zhruba len jedna tretina užívateľov Facebooku uvádza ako dôvod potrebu byť medzi prvými, ktorí získajú novú informáciu o značke (31%) a získanie exkluzívneho prístupu (taktiež 31%).

Graf č. 5: Dôvody interakcie

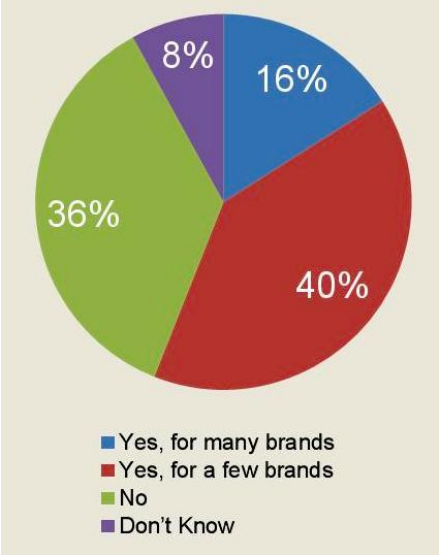


Zdroj: BAILEY, Chadwick M. [2]

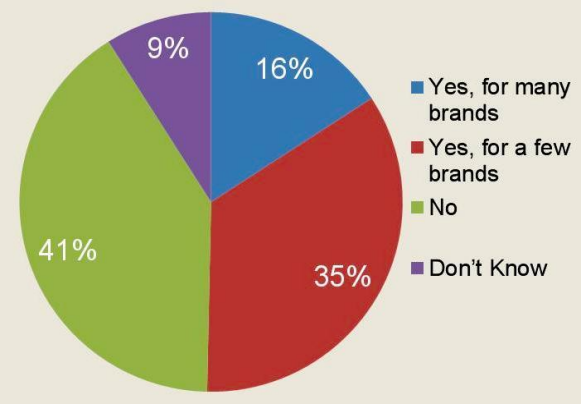
Absolútna väčšina „fanúšikov“ značiek (77%) deklaruje svoju interakciu prostredníctvom čítania pošty, noviniek a ponúk zverejnených marketérmi. Podstatne menším podielom je zastúpené zdieľanie skúseností a noviniek o značke s inými užívateľmi (17%), no napriek tomu možno túto hodnotu považovať za významnú, pretože sa predpokladá, že v bežnej (nevirtuálnej) sociálnej realite predstavuje tento mienkotvorný element podstatne nižšie hodnoty. Zatiaľ čo každý ôsmy užívateľ (13%) Facebooku uploaduje vo svojom osobnom profile správy o značke, čím zabezpečuje značnú mieru sekundárneho rozptylu podnikom, či iným médiom komunikovanej správy. Význam tohto elementu je podčiarknutý subjektívnou percepciou relevantnosti zdroja komunikovanej správy, ako aj zobrazovanie správy v oblasti, ktorej prijímateľ prikladá najväčšiu váhu, preto sa sústredí omnoho viac, než je to pri periférnom vnímaní reklamných bunnerov.

Sprostredkovávané šírenie správy o podniku, či značke je do značnej miery determinované súčasným vzťahom spotrebiteľa k tejto značke. Vyjadrením tohto vzťahu je jeho interakcia na sociálnom médiu so značkou. Uvedené možno podložiť faktom, že nadpolovičná väčšina (56%) všetkých „fanúšikov“ značiek je podstatne viac naklonená k odporúčaniu určitej značky po tom, čo sa užívateľ stal „fanúšikom“ tejto značky. Podrobnejšie informácie sú znázornené v grafe č. 6.

Graf č. 6: Odporúčajúci značku po interakcií



Graf č. 7: Nakupujúci značku po interakcií

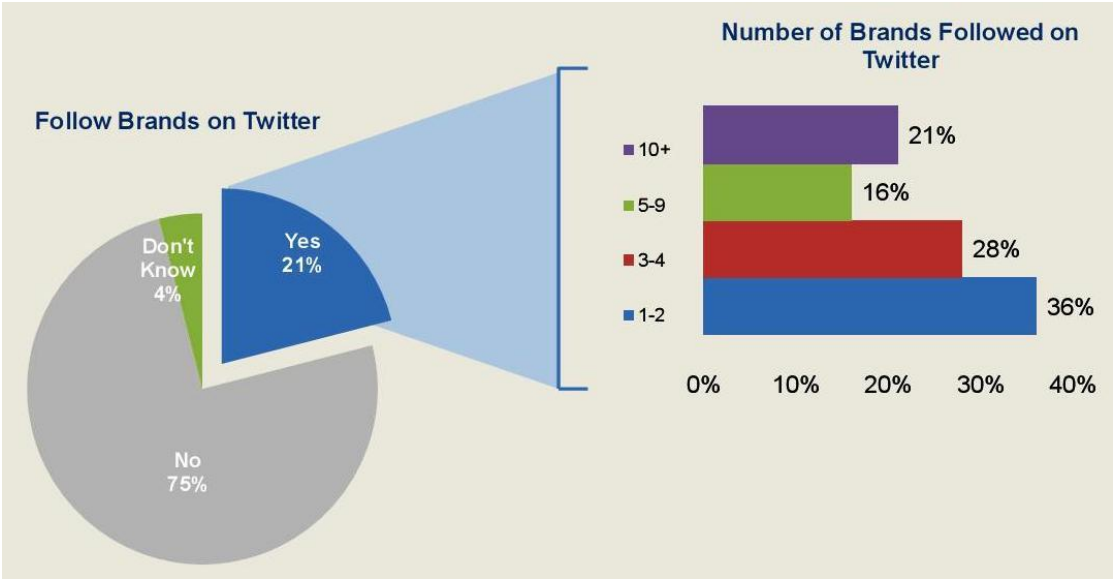


Zdroj: BAILEY, Chadwick M. [2]

Zatiaľ čo v grafe č. 7 možno sledovať hodnoty vyjadrujúce vzťah interakcie užívateľov so značkami a podnikmi na sociálnom médiu a reálnymi nákupmi takejto značky. Z uvedeného vyplýva, že približne polovica (51%) fanúšikov značky má väčšie sklony k nákupom značky od kedy sa stala fanúšikom tejto značky.

Obdobné charakteristiky vypovedajúce o lojálnosti spotrebiteľov vo vzťahu k značkám možno sledovať aj v prípade sociálneho média Twitter, kde takmer totožný podiel užívateľov (79%) je v interakcií s menej než desiatimi značkami. Podrobnejší prehľad, štruktúrovaný podľa počtu značiek v interakcií, možno nájsť v grafe č. 8.

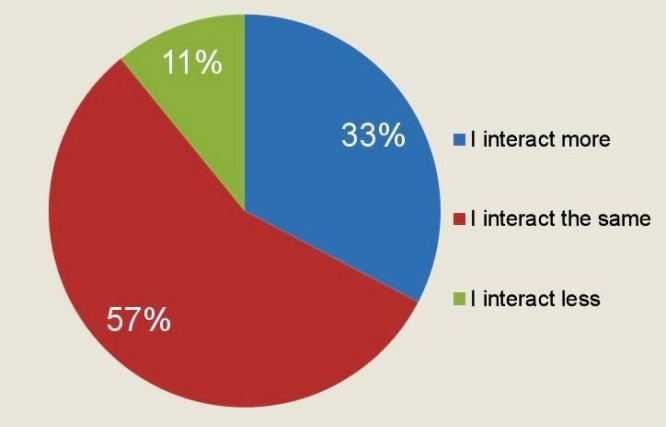
Graf č. 8: Vzťah počtu značiek a podielu interaktívnych užívateľov Twitteru



Zdroj: BAILEY, Chadwick M. [3]

Údaje obsiahnuté v grafe č. 8 však už obsahujú kvalitatívnu zmenu, ktorá za posledný rok nastala. Na základe analýzy minulosti by sme totiž dospeli k údajom obsiahnutým v grafe č. 9.

Graf č. 9: Komparácia interakcie – rok 2011 oproti roku 2010



Zdroj: BAILEY, Chadwick M. [3]

Z uvedeného grafu vyplýva, že kým viac než polovica (57%) užívateľov Twitteru bola minulý rok v rovnakej interakcií so značkami ako v tomto roku, až 33% užívateľov je v interakcií väčšej, oproti 11% užívateľov, ktorých interakcia poklesla. To znamená, že celkový počet užívateľov platformy Twitter, ktorý sú v interakcií so značkami, medziročne vzrástol. Tento fakt môže byť v blízkej budúcnosti impulzom pre spomalenie poklesu, prípadne zvrat v hodnotách vyjadrujúcich počet podnikov, ktoré sú na danom sociálnom médiu marketingovo aktívne.

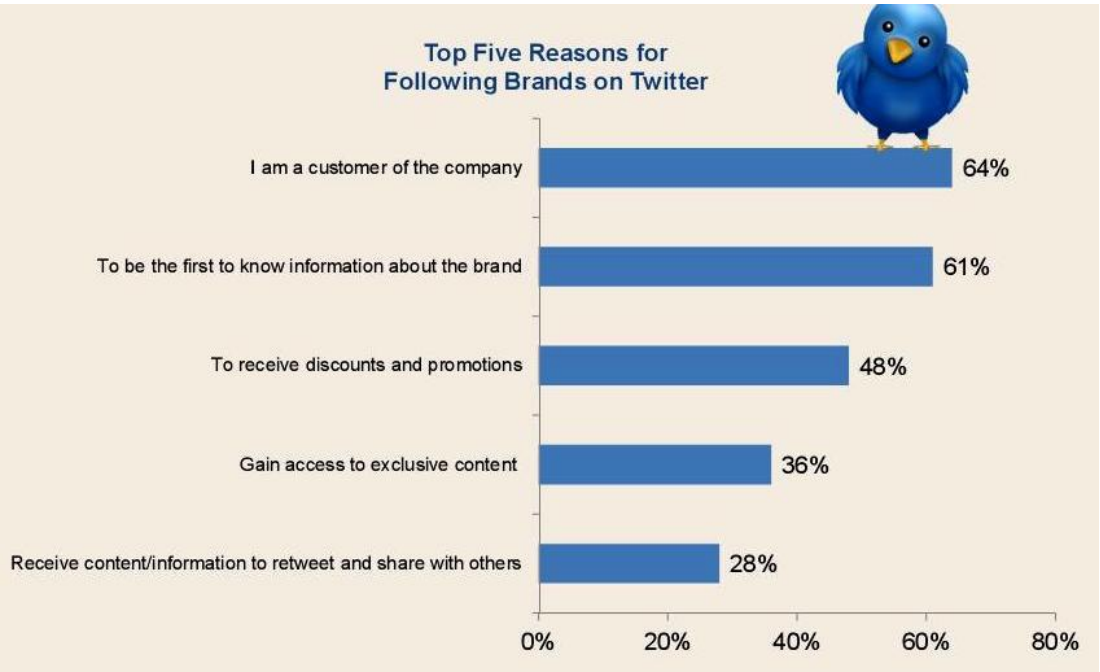
Z hľadiska vekovej štruktúry, priemerný podiel užívateľov Twitteru, ktorý sú v interakcií s marketérmi značiek mierne nadhodnocuje veková kategória pod 35 rokov (26%), zatiaľ čo tento priemer značne podhodnocuje veková kategória 35 – 49 rokov (17%) a veková kategória 50 rokov a viac (13%). Vzhľadom na objem používateľov podľa jednotlivých vekových kategórií priemerná hodnota inklinuje k mladším vekovým kategóriám na úroveň 24%.

Súčasne platí, že interakcia užívateľov Twitteru so značkami sa v absolútnej väčšine (84%) prejavuje prostredníctvom prijímania a čítania správ komunikovaných marketérmi, oproti štvrtine (24%) užívateľov, ktorý sú verejnými sprostredkovateľmi takýchto správ (vytvárajú tweety) vo vzťahu k ostatným užívateľom. Aj v tomto prípade majú rozhodujúce postavenie mladšie vekové kategórie, kedy až 61% užívateľov pod 35 rokov odporúča svojim známym značku, s ktorou sú v interakcií.

Rovnako ako pri Facebooku, aj pri platforme Twitter možno identifikovať dôvody, ktoré vedú užívateľov tohto média k tomu, aby boli v interakcií s vybranými značkami. Prehľad týchto dôvodov je zobrazený v grafe č. 10.

Možno medzi ne zaradiť záujem už súčasných zákazníkov podniku (64% prípadov), ašpiráciu byť medzi prvými, ktorí budú disponovať čerstvými informáciami o značke (61%), ako aj potrebu získať zaujímavé zľavy a iné formy podpory predaja (48%). Približne v jednej tretine prípadov je dôvodom získanie exkluzívneho prístupu (36%) a získanie informácií, ktoré možno následne zdieľať s inými (28%).

Graf č. 10: Dôvody interakcie so značkami na Twitteri



Zdroj: BAILEY, Chadwick M. [3]

ZÁVER

Najvýznamnejšími sociálnymi médiami z pohľadu marketérov aj užívateľov, s prízvukom na objem ich užívania, sú v súčasnosti platformy Facebook a Twitter. Obe médiá zdieľajú približne polovicu svojich užívateľov.

Užívatelia Facebooku sú vo väčšej interakcií so značkami ako užívatelia Twitteru. V oboch prípadoch ich možno označiť za lojálnych, pretože väčšina „fanúšikov“ je v interakcií s menej než desiatimi značkami. Najlojálnejšou je veková skupina nad 35 rokov, ktorá je v interakcií s určitými značkami dlhodobejšie než mladšie generácie. Na druhej strane, najaktívnejšia vo vzťahu k značkám je veková generácia pod 35 rokov.

Najčastejšie interakcie so značkami vznikajú v prípade už existujúcich zákazníkov, a za účelom získania zliav a iných druhov podpory predaja. Táto interakcia sa prejavuje prevažne prostredníctvom čítania správ, noviniek a ponúk od podnikov. Percentuálne nižšie zastúpenie má priame ovplyvňovanie iných užívateľov, avšak táto forma disponuje z kvalitatívneho hľadiska vyšším potenciálom ovplyvnenia spotrebiteľských postojov a hodnôt. Častým dôsledkom takejto interakcie je aj kúpny akt spotrebiteľa. Preto sa sociálne médiá v súčasnosti zaraďujú medzi najprogresívnejšie odvetvie v rámci marketingu a jeho potenciál nepretržite rastie veľmi dynamickým tempom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1]: STELZNER, Michael A. 2011. 2011 *Social Media Marketing Industry Report : How Marketers Are Using Social Media to Grow their Businesses*. Social Media Examiner. 41 s. Dostupné online : http://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2011/

[2]: BAILEY, Chadwick M. 2011. *10 Quick Facts You Should Know About Consumer Behavior on Facebook*. Social Media Quickstarter. Dostupné na internete : http://blog.cmbinfo.com/10-quick-facts-you-should-know-about-consumer-behavior-on-facebook/

[3]: BAILEY, Chadwick M. 2011. *10 Quick Facts You Should Know About Consumer Behavior on Twitter*. Social Media Quickstarter. Dostupné na internete : http://blog.cmbinfo.com/10-quick-facts-you-should-know-about-consumer-behavior-on-twitter/

[4]: STELZNER, Michael A. 2010. 2010 *Social Media Marketing Industry Report : How Marketers Are Using Social Media to Grow their Businesses*. Social Media Examiner. 33 s. Dostupné online : http://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2010/

POHĽAD NA RODINNÉ PODNIKANIE NA MALTE
OVERVIEW OF FAMILY BUSINESS IN MALTA

Zuzana Tekelová[1]

KEY WORDS
Family business, business environment, local economy, management, generation, SMEs, challenges, competition, policies, initiatives, social corporate responsibility

JEL Klasifikácia: M10, M13

ABSTRACT

Nowadays the family business is a vital force in a national economy. It ranges in size from the small, corner business to dynamic organizations. Family businesses are a mainstay in the Maltese economy. To the end, the issue is a popular topic in public and policy discussions. Even though there is not any specific differentiation made between family and non – family businesses. In general, the bulk of these companies fall under the SME category. The content of thesis mainly addresses the challenges, priorities and constraints faced by the family business in today's changing environment. All family companies have to face new business conditions brought about by higher standards and regulations, changes in consumer demand and increased competition. Family business is classified according to the same specification as non-family companies.

ÚVOD

Malé a stredné podniky, ktorých súčasťou sú aj rodinné firmy predstavujú v súčasnosti dôležitú hnaciu silu pre národné ekonomiky. Daná problematika sa stáva predmetom diskusií a analýz v jednotlivých európskych krajinách.

Napriek tomu, neexistuje zatiaľ žiadna špecifická diferenciácia medzi rodinným a nerodinným podnikaním. Všeobecne sa rodinné firmy členia na základe veľkosti a z nich veľký podiel tvoria práve malé podniky. Ich hlavnou výhodou je vzájomná dôvera rodinných príslušníkov.

Článok sa zameriava na konkrétne výzvy a priority, ktorým musia podniky čeliť v súčasnom neustále sa meniacom prostredí. Všetky rodinné podniky sa snažia vysporiadať so zmenou v spotrebiteľskom dopyte, s vyšším stupňom regulácie a štandardizácie a so zvyšujúcou sa konkurenciou.

[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

VÝZNAM A CHARAKTERISTKA RODINNÉHO PODNIKANIA NA MALTE

Úvodom je nutné podotknúť, že zatiaľ neexistuje oficiálna definícia rodinného podnikania na Malte špecifikujúca podiel rodinných príslušníkov na vlastníctve, riadení alebo vykonávaní podnikateľskej činnosti, ani určujúca vzťah medzi súkromným a pracovným životom.

Väčšina maltských podnikov charakterizovaných ako rodinné sú súčasťou kategórie malého a stredného podnikania. Na základe správy Európskej komisie z roku 2009 je viac ako 95 % z celkového počtu podnikov klasifikovaných ako mikropodniky a majorita z nich je považovaná za podniky rodinného typu.[2]

Mikropodniky sa značne podieľajú na zamestnanosti v krajine, konkrétne v roku 2008 príspevkom 40 % z celkového počtu pracovnej sily Malty. Malé a stredné podnikanie generuje každoročne priemernú pridanú hodnotu približne 55 % národného hospodárstva.[3]

Malé podniky zahŕňajú širokú škálu druhov činností od tradičných služieb či produktov remeselnej výroby, až po rýchlo sa rozvíjajúce high tech aktivity. Charakteristickou črtou rodinného podnikania sú rodinní príslušníci pracujúci v podniku na rôznych pozíciách, väčšinou v manažmente. Okrem maximalizácie zisku sú dôležité aj ďalšie ciele ako napríklad udržanie a zvyšovanie životného štýlu vlastníkov poskytujúc zamestnanosť členom rodiny.

Vo všeobecnosti, menej ako jedna tretina rodinných podnikov prežije prvú generačnú výmenu, z ktorých následne približne polovica zanikne v dôsledku ďalšej zmeny vedenia.[4] Väčšina rodinných malých a stredných podnikov bolo založená počas posledných 30 rokov. Ich pôvodní majitelia nemali teoretické znalosti o vedení podniku v takej miere ako terajší začínajúci podnikatelia. Aj ženy sú v súčasnosti vysoko kvalifikované. Nastupuje mladá generácia rodinných podnikov oboznámená s najnovšími informačno-komunikačnými technológiami. Mladí rodinní príslušníci prichádzajú do podnikania s modernými ideami a konceptami. Žiaľ, štatistika hovorí o ich menšej úspešnosti v porovnaní s nerodinným podnikaním.[5]

Všetky firmy sa musia adaptovať na zmeny, a to buď proaktívne alebo reaktívne. Len malé percento maltských podnikov v najbližšom období plánuje zavedenie nových produktov alebo služieb z dôvodu vysokej rezervovanosti voči premenám. Majitelia sú presvedčení o dostatočnej práci, ktorú vykonali pre rozvoj podnikania a nevidia dôvody inovácie a zmien, ktorými by riskovali stratu svojho odbytu.

Rodinné podnikanie sa nachádza na križovatke čeliac špecifickým hrozbám a výzvam. Časť z nich úspešne rástla viac ako 40 rokov a v súčasnosti stojí pred otázkou pripustenia do manažmentu iných ako rodinných príslušníkov. Ďalší vnímajú svoje tradičné podnikanie v kríze a sústreďujú energiu a peniaze na nové možnosti a príležitosti. Vo všeobecnosti všetky podniky odolávajú novému podnikateľskému prostrediu, ktoré prinieslo vyššiu reguláciu, konkurenciu a zmeny v spotrebiteľskom dopyte.

V období, keď väčšina rodinných podnikov prechádza generačnou zmenou, sú vystavané viacerým výzvam. Prioritou manažmentu je riadenie nákladov, cash flow a záležitosti týkajúce sa stratégie. Do pozornosti sa dostáva otázka dosiahnutia optimálnej kvality pri nižších nákladoch.

Výsledkom toho je orientácia na dôležité strategické otázky typu – vyrábať alebo dovážať, exportovať alebo sa sústreďovať len na domáci trh, či problém správneho výberu

---

[2] Enterprise Analysis survey data at http://www.enterprisesurveys.org/, 5.10.2011
[3] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis, 10.10.2011
[4] http://www.nso.gov.mt/statdoc/, 12.10.2011
[5] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis, 10.10.2011

samotného podnikania? Predovšetkým v nadväznosti na podnikové silné stránky je nutné nájsť odpoveď ako sa rozlíšiť od konkurencie a byť v budúcnosti lepší ako doteraz.

Pilierom národnej maltskej ekonomiky sú služby. Ponuka reagovala na zvyšujúci sa spotrebiteľský dopyt v cestovnom ruchu, konkrétne podnikateľskými činnosťami v oblasti cestovania, zábavy a komunikácie, ako aj podnikaním vo finančnom sektore. Dané aktivity tvoria podstatnú časť hrubého domáceho produktu.[6]

Vo väčšine rodinných firiem sa vlastníci len málo zaoberajú problematikou pracovnej neschopnosti, choroby, či odchodu do dôchodku. Záverom je nízka priorita daných záležitostí alebo odsúvanie ich riešenia na neurčito.

Tradične sa výber nového lídra spoločnosti robí z nasledujúcej generácie rodiny. Veľký počet nástupcov na Malte má skúsenosti aj mimo rodinného podnikania. Niektoré z európskych krajín rozvíjajú neformálnu sieť, ktorá umožňuje vybraným následníkom a ďalším členom budúcej generácie sa zamieňať v rámci rôznych podnikov rodinného typu na jeden až dva roky. Vďaka danému programu sa účastníci môžu zapojiť do rozličných druhov podnikania, naučiť sa štýlom riadenia a rovnako im dovoľuje budovať sebadôveru vo vlastné skúsenosti bez priameho rodinného vplyvu.[7] Uvedená kandidátska sieť rodinných podnikov na Malte zatiaľ neexistuje a v konečnom dôsledku jej vytvorenie by bolo náročné z dôvodu malej rozlohy krajiny.

Domáce rodinné podnikanie potrebuje identifikovať vhodné alternatívy na ďalší rozvoj ich budúcich lídrov. Čoraz väčší dôraz si zaslúži formálne vzdelávanie potenciálnych budúcich nástupcov. Aj keď je v súčasnosti pripisovaná dôležitosť výučbe a sú známe jej prínosy, v porovnaní s počtom rodinných podnikov v krajine je vyššie vzdelávanie stále podceňované.

Zriedka sa do vedenia rodinného podniku dostanú nerodinní príslušníci, ide približne len o 25 %. Napriek danej skutočnosti, spoľahlivosť manažmentu na nerodinných členov výrazne rastie za posledné dve desaťročia. Istota a dôvera je typická pre väčšie rodinné skupiny a v podnikaní, kde došlo ku generačnej výmene vlastníctva a vedenie je v rukách detí zakladateľa.[8] Súrodenecká rivalita je tiež jedným zo silných fenoménov, ktoré môžu zničiť vzťahy aj podnikanie. Tak ako existujú konflikty v rodinách, tak majú svoje miesto aj v rodinnom podnikaní. Hlavné príčiny sporov a napätia v maltských rodinných podnikoch môžeme zhrnúť do nasledovných bodov.[9]

- Rozhodovanie v oblasti personálneho plánovania – kto môže pracovať a kto nie pre daný podnik;
- Skutočný výkon členov rodiny zainteresovaných na podnikaní;
- Stanovenie výšky odmien pre príslušníkov rodiny aktívne zúčastnených na podnikateľskej činnosti;
- Rozhodovanie medzi reinvestovaním profitu do rozvoja podniku alebo vyplatením dividend;
- Neochota aktívne zapojených rodinných príslušníkov konzultovať zásadné otázky so širším kruhom rodiny;

[6] http://www.nso.gov.mt/statdoc/, 12.10.2011
[7] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis, 10.10.2011
[8] Enterprise Analysis survey data at http://www.enterprisesurveys.org/, 5.10.2011
[9] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.,15.10.2011

Veľa zámorských rodinných podnikov, ktoré úspešne prežili niekoľko generácií, si vytvorilo rodinnú radu za účelom vysporiadania sa s rodinnými a majetko-právnymi vzťahmi. Len niekoľko rodinných podnikov na Malte aplikovalo uvedenú metódu rodinného výboru, čo je sklamaním vzhľadom na rolu, ktorú zohráva v riešením konfliktov. Rovnako rada pôsobí aj ako strategická jednotka podnikateľského manažérskeho tímu.[10]

Keď členovia rodiny navzájom spolupracujú, môžu do podnikateľského rozhodovania zasahovať aj emócie. Následkom čoho sú konflikty vznikajúce medzi príbuznými v dôsledku ich rozličných perspektív. Ďalšie riziko sú rodinní príslušníci, ktorí by mohli vidieť kapitálové výdavky a investície ako distribúciu ušlého zisku.[11] V niektorých rodinných podnikoch sú bežné činnosti obmedzované rodinnými problémami, ktoré môžu mať za následok zvýšenú fluktuáciu nerodinného personálu. Z uvedeného hľadiska je rola manažéra oveľa viac dôležitá a zložitejšia ako v nerodinných podnikoch, pretože konflikty medzi príbuznými je nutné urovnať pre prospech celého podniku.

Na druhej strane poskytuje rodinné podnikanie množstvo výhod v porovnaní s ostatnými podnikmi. Rodina pravdepodobne viac uznáva a aplikuje princípy rovnakej pracovnej etiky a dôvery. To zaručuje vlastníkom, zároveň manažérom pochopiť zmysel ich činnosti a dosiahnuť na trhu konkurenčnú výhodu. Budovanie trvalého rodinného podnikania znamená mimoriadne úsilie každého člena rodiny zapojeného do podnikateľských aktivít.

Silné osobné a rodinné väzby majú za následok pevnú spoluprácu a súdržnosť, ktorá je základom úspechu. Nakoniec, členovia rodiny sa dokážu oveľa viac obetovať aj v zlej finančnej situácií, napríklad akceptovaním zníženia alebo odloženia mzdy z dôvodu nedostatočnej likvidity podniku.

Žiaľ, nie je veľa dostupných informácií o typológií rodinných podnikov pokiaľ ide o vlastnícku, manažérsku alebo zamestnaneckú štruktúru, vzhľadom na ciele podniku, či interakciu podnikateľského a spoločenského života.

Na záver kapitoly zhrnieme silné a slabé stránky rodinného podnikania. Medzi veľké výhody patrí podnikateľská kultúra a etika, zdieľaná identita, nízka fluktuácia senior managementu, dlhodobá perspektíva, pružné rozhodovanie a vysoká zodpovednosť za následky, čistá a jasná história podniku.

Nedostatkami alebo slabými stránkami rodinného podniku môžu byť protekcionizmus, absencia strategického personálneho plánovania, rodinné konflikty zasahujúce do podnikateľskej činnosti, nechuť prijať kvalitný personál mimo rodinných vzťahov, nedostatok profesionality a rezervovanosť voči zmenám.

---

[10] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.15.10.2011

[11] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. - STRÁŽOVSKÁ, H. *Rodinné podnikanie*. Bratislava : Sprint vfra, 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8.

VÝZVY A PODPORA RODINNÉHO PODNIKANIA NA MALTE

Podnik v súčasnosti musí byť schopný predvídať a rýchlo sa adaptovať na vonkajšie prejavy. Podnikateľské prostredie je nestabilné a ekonomika sa nachádza v recesii s neistou budúcnosťou, čo negatívne vplýva aj na činnosť podnikov. Aj keď Malta bola jednou z krajín, ktorá sa dokázala dynamicky vysporiadať s prvými následkami ekonomickej krízy, európske trhy, na ktorých je väčšina podnikov závislá, sú ohrozené.

Jednou z výhod rodinného podnikania je práve rýchle rozhodovanie a promptná reakcia na zmeny v okolí. Vedenie podniku sa nachádza na jednom mieste, dokážu sa stretnúť v princípe kdekoľvek a kedykoľvek. Podstatou napredovania a úspešného riešenia problémov je zhodnúť sa v otázke strategického smerovania firmy, aj keď kľúčové rozhodnutia trvajú dlhšie a môžu byť sprevádzané nezhodami.

Dnešné obdobie prináša hrozby pre podnik v podobe globalizácie, vedeckého pokroku, či klimatických zmien, na druhej strane sú to výzvy, ktorým by mal podnik čeliť a využiť ich vo svoj prospech. Pristupovať zodpovedne k podnikaniu, ku vzťahom a otázke skvalitňovania okolia a života v ňom, je príležitosť pre celkový rozvoj podnikateľského prostredia. Všeobecne dodržiavaním etických princípov v spoločnosti sa zlepší životná úroveň obyvateľstva, čo priaznivo ovplyvní a naštartuje ekonomickú expanziu.

Na firmu sa musíme pozerať ako na neoddeliteľnú súčasť spoločnosti, ktorá nefunguje izolovane od okolitého sveta. Daná skutočnosť im prináša nielen práva, ale aj povinnosti voči širokej verejnosti zvyčajne i nad rámec platnej legislatívy, vrátane záväzku prispievať k rastu kvality života. Rastúca potreba vytvárať stabilné prostredie, kde sa platí načas a nedochádza ku korupcií, klamstvám, či podvodom je hlavným faktorom formovania konceptu spoločensky zodpovedného podnikania (Corporate Social Responsibility – CSR). V súčasnosti sme svedkami klesajúcej dôvery nielen k vládam, politikom, médiám, ale aj k podnikom. Spoločnosť preto od firiem očakáva väčšiu transparentnosť a informovanosť o všetkých skutočnostiach, ktoré súvisia s ich fungovaním, ale aj s dopadmi činnosti na okolie.

Najmä rodinné podniky, ktoré veľmi dobre chápu význam udržiavania dobrých vzťahov a lojalitu, sú perspektívou pre budúci vývoj ekonomiky. Podnikanie vychádzajúce z princípov zodpovednosti voči svojim zamestnancom, zákazníkom a okoliu prináša úspech aj podniku samotnému v podobe vyššieho spoločenského uznania a postavenia.

Obhajcovia daného druhu podnikania poukazujú na skutočnosť, že ak firmy k snahe vytvoriť zisk pridajú aj záujem o okolie a životné prostredie, prinesú úžitok sebe aj spoločnosti. Vďaka priaznivej reputácii a produktivite zamestnancov dosiahne firma lepší hospodársky výsledok. Vysoko motivovaní a oddaní zamestnanci generujú kreativitu a nadčasové myslenie. V konečnom dôsledku malé podniky ušetria náklady a zvýšia svoju ziskovosť vďaka efektívnemu využitiu a nasadeniu ľudského a výrobného kapitálu.

V čase krízy, keď podniky trpia nedostatkom finančných zdrojov, sa snažia ušetriť prostriedky vo všetkých podnikateľských činnostiach. Najčastejšie pristupujú k redukovaniu prevádzkových a mzdových nákladov. Vedenie firmy sa rozhodne buď ukončiť pracovno-právny vzťah so zamestnancom alebo znížiť jeho finančné odmeňovanie. V rodinnom podniku bez zamestnancov sa jedná o siahnutie na vlastné finančné prostriedky, čo by v zásade nemalo znamenať väčšie komplikácie.

Ak má podnik zamestnancov, prístup k nim je zväčša osobnejší, čo prispieva k vytváraniu priaznivej pracovnej atmosféry. V konečnom dôsledku sa to odráža aj vo výkone a zvyšujúcej sa efektívnosti práce. Moderné firmy 21.storočia už nevidia pracovníkov len ako svoj výkonný personál plniaci úlohy, ale nechajú sa ním inšpirovať a ponúkajú mu priestor na sebarealizáciu. Zamestnanec môže priniesť nové nápady, produkty, či zlepšiť výrobný proces.

Byť zodpovedný a lojálny voči svojim zamestnancom by malo byť samozrejmosťou vo všetkých typoch a formách podnikania.

Hlavným motívom zapojenia sa malých a stredných podnikov do aktivít zodpovedného podnikania sú práve interné aspekty. Najčastejšie prispievajú k danému rozhodnutiu osobné stimuly vedenia. Vnútorné uspokojenie a pocit morálnej zodpovednosti sú rozhodujúcimi podnetmi implementácie jednotlivých CSR činností. Ďalším hnacím motorom sú pre malé podniky ich odberatelia, ktorí začínajú požadovať záväzky a dôkazy o ochrane zdravia zamestnancov, o dodržiavaní bezpečnosti pri práci, o zabezpečení kvality životného prostredia a pod.

Problematika zodpovedného podnikania nie je pre rodinné podnikanie úplne nová. Práve miestni podnikatelia, farmári a remeselníci už oddávna zakladali rôzne dobrovoľnícke organizácie alebo usporadúvali kultúrne podujatia, potrebujú len pomoc v procese strategického plánovania a kooperácie jednotlivých aktivít zodpovedného podnikania do komplexného celku. Štúdie potvrdzujú, že viac ako 50 % európskych MSP sa už do CSR aktivít zapojilo.[12]

Hlavnou inštitúciou, ktorá je zodpovedná za stratégiu, iniciatívy a podporu rodinného podnikania na Malte je štátny orgán Malta Enterprise pomáhajúci malým a stredným podnikateľom. Jednou z jeho činností je aj podpora zodpovedného prístupu k podnikaniu prostredníctvom seminárov a školení.

Malta Enterprise bola založená vládou v januári 2004 za prvotným účelom propagovania a prilákania priamych zahraničných investícií do krajiny. Prostredníctvom udržovania konkurencieschopnosti na trhu vytvára priaznivé podnikateľské prostredie, ponúka asistenciu a poradenstvo pre všetky podniky v krajine, ktoré hľadajú obchodné príležitosti.[13]

Jej podnikateľská podpora nie je dostupná len pre nových potenciálnych investorov, ale aj existujúce podniky. Navyše je daná organizácia zdrojom mnohých kontaktov a obchodných vzťahov s rôznymi miestnymi a medzinárodnými asociáciami ako aj obchodnými komorami, priemyselnými federáciami, podnikateľskými telesami a diplomatickými delegáciami, aby zabezpečila najlepší možný servis pre klientov. Inštitúcia má excelentné vzťahy s medzinárodnými obchodnými organizáciami, o čom hovorí aj jej stratégia silného vzájomného zdieľania informácií, znalostného manažmentu a organizovania spoločných podnikateľských konferencií. Malta Enterprise má zabezpečovať rozvoj nových stimulov a modelov motivácie pre podporu a expanziu priemyslu a vývoj inovatívnych podnikov.[14]

[12] Europen SMEs and social and environmental responsibility, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm, 18.9.2011

[13] http://www.maltaenterprise.com/about_malta_enterprise.aspx, 20.10.2011

[14] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.15.10.2011

ZÁVER

Rodinné podniky zohrávajú kľúčovú úlohu a podstatnou mierou prispievajú k tvorbe hrubého domáceho produktu a zamestnanosti. Podniky rodinného typu majú silné zázemie v regionálnej a národnej kultúre vyznávajúc spoločné európske hodnoty.

Každý rodinný podnik má pred sebou výzvy ako napríklad rýchly vedecko – technologický pokrok, klimatické zmeny, či globalizácia, ktorým musí čeliť. Firma musí byť pripravená, dopredu plánovať a predvídať trendy budúcnosti. Riešenia uvedených skutočností poskytujú pre podniky príležitosti, a práve pre malé a stredné z dôvodu ich rýchlej adaptácie na nové podmienky.

Jednou z naskytnutých príležitostí je aplikácia spoločenskej zodpovednosti, ktorá je tradične uznávaným pojmov v danej oblasti. Rodinné podniky sú príliš závislé na stabilnej sociálnej štruktúre, čistom životnom prostredí a od celkovej prosperity spoločnosti. Sú to záväzky, ktoré musí prijať zodpovedne a seriózne. Vízia o zodpovednom podnikaní môže vychádzať z tradícií, kde konkurencieschopnosť podniku, osobná a profesionálna priaznivá klíma zamestnancov a starostlivosť o životné prostredie spolu úzko súvisia a sú navzájom prepojené.

POUŽITÁ LITERATÚRA

STRÁŽOVSKÁ, Ľ. - STRÁŽOVSKÁ, H. *Rodinné podnikanie*. Bratislava : Sprint vfra, 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8.

Enterprise Analysis survey data at http://www.enterprisesurveys.org/, 5.10.2011

http://www.nso.gov.mt/statdoc/, 12.10.2011

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/, 15.10.2011

http://www.maltaenterprise.com/about_malta_enterprise.aspx, 20.10.2011

AMÉBOVÁ SIEŤOVÁ ŠTRUKTÚRA
THE AMOEBS NETWORK STRUCTURE

Elena Thomasová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
amoebs, network organization, process management principles, amoeb network structure, knowledge management

ABSTRACT
Kyoto Ceramicks has implemented Amoeba Management System (AMS), which is based on the principles of process and konowledge management. Its main features are autonomy, flexibility, intraentrepreunership and employees self-management. This amoeba system exhibits the advanteges of small business for example: flexibility, adaptability and small overhead costs and advanteges large companies for example: the economist of scale and financial stability..

ÚVOD

Princíp sieťovej organizácie a aplikácia biologických princípov na podnikanie a komplexné uplatnenie jednotlivých princípov procesného manažmentu sa využíva v systéme riadenia pomocou améb v japonskom podniku Kyocera. V praxi podniku sú amébami nezávislé útvary, skladajúce sa z troch až päťdesiatich zamestnancov, ktoré majú všetky tri S: sú schopné samoriadenia, samokontroly i samoorganizácie. Majú podiel na zisku a uplatňujú vnútropodnikateľstvo.

SIEŤOVÁ ORGANIZÁCIA ZLOŽENÁ Z AMÉB

Jednou z modifikácií sieťových organizácií je sieťová štruktúra zložená z **améb**.[2] Améba je jednobunkový organizmus, ktorý mení svoju veľkosť a tvar a prispôsobuje svoje správanie prostrediu. V prostredí nadbytku potravy sa améby rozptyľujú, sú samostatné, konkurujú si, správajú sa ako individuálne organizmy. Pri vyčerpaní potravy sa zhromažďujú do útvaru s definovanou hlavou a telom, ktorý sa pohybuje v prostredí a hľadá si novú potravu. Pri vhodných podmienkach sa hlava stáva základom, na ktorý sa ostatné améby „nakopia“ a neskôr sa rozptýlia do okolitého, úrodnejšieho prostredia, v ktorom súťažia o potravu.

Systém améba je nový štýl riadenia založený na autonómii, podnikateľskej pružnosti a sebariadení zamestnancov. Pojem améba sa využíva ako metafora na prirovnanie nezávislých útvarov k individuálnym bunkám, ktoré sa pohybujú a hľadajú potravu v podobe baktérií. Konzumujú a rozmnožujú sa tak rýchlo, že vyčerpávajú zásoby potravy a presunú sa tam, kde je nový zdroj potravy.

Metafora améba našla svoje praktické organizačné vyjadrenie v systéme firmy Kyocera Corporation. Spoločnosť Kyocera bola založená v roku 1959 pánom Dr. Kazuo Inamorim ako Kyoto Ceramicks Co., Ltd., špecializujúca sa na jemnú keramiku. História spoločnosti Kyocera predstavuje značný prínos pre rozvoj produktov a výrobných postupov chrániacich životné prostredie, z čoho je zrejmé aj silné zameranie stratégie spoločnosti na kvalitu života. V súčasnosti je spoločnosť Kyocera jedným z popredných svetových výrobcov jemnej keramiky, elektronických súčiastok, solárnych článkov, mobilných telefónov a

[1] doc. Ing. Elena Thomasová, PhD., vysokoškolský učiteľ, Katedra manažmentu, FPM EU v Bratislave, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, tel.: +421 267295623, e-mail: thomasov@euba.sk. Príspevok je súčasťou projektu VEGA č. 1/07/87/11.
[2] http://www.ipaslovakia.sk/slovnik_view.aspx?id_s=208 10.10.2011.

kancelárskych zariadení. Spoločnosť sa delí na 3 základné sektory: informačný a komunikačný sektor, sektor ochrany životného prostredia a sektor zlepšenia životného štýlu. Spoločnosť Kyocera so sídlom v Kjóte, zamestnáva v súčasnosti približne 44 000 ľudí vo viac ako 20 krajinách.[3]

Vo firme Kyocera sú amébami nezávislé útvary, skladajúce sa z 3 až 50 zamestnancov, ktoré sa delia o zisk a sú zodpovedné za seba. Každá améba si zabezpečuje vlastné strategické riadenie, systém zisku, prevádzkové účtovníctvo a personálne riadenie. Améby si vzájomne konkurujú, uzatvárajú medzi sebou kontrakty na báze vnútropodnikového trhu zmluvných cien. Podľa dopytu sa améby ďalej môžu deliť na menšie útvary.

V podnikovej organizácii je améba najmenšia organizačná jednotka – efektívny a samoriadený autonómny tím, ktorý sa delí, zlučuje, rozpadá a pohybuje sa z miesta na miesto ako biologická améba. Vo výrobe sa delí podľa procesov, v oblasti predaja podľa výrobkov alebo oblasti výroby. Spoločnosť Kyocera má vyše tisíc améb, rozdelených podľa organizačných divízií, ktorých je vyše 50.

Vnútropodniková konkurencia a súťaživosť medzi amébami je veľmi živá, často ostrejšia ako konkurencia vonkajšia. Tak ako športové tímy, améby a ich členovia súťažia nielen s ostatnými podnikmi, ale súčasne aj medzi sebou.

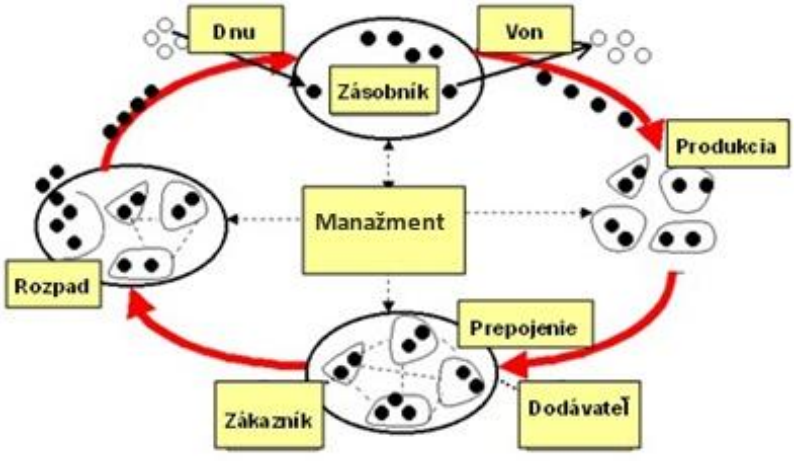
Delenie a rozpad améb sa riadi podľa úrovne výroby a podľa pridanej hodnoty na člena za hodinu. Napr.:

1. Pri nízkej výrobe a vysokej pridanej hodnote sa améba delí na menšie jednotky.
2. Pri vysokej výrobe a vysokej pridanej hodnote sa améba udržuje.
3. Pri vysokej výrobe a nízkej pridanej hodnote améba redukuje počet členov, radikálne sa reorganizuje a pri nedostatku zlepšenia sa rozpúšťa.

Améby sú obyčajne definované podľa produktov, ktoré vyrábajú alebo predávajú, a podľa charakteru prác, napr. výroba, marketing, výskum.

Prvky systému améba (obr. 1):

1. Podnikový zásobník. Podnikový zásobník zamestnancov je udržovaný a doplňaný s pomocou riadených procesov vstupu a výstupu, tak z vonkajších (prijatie), ako aj z vnútorných (preraďovanie, rotácia) zdrojov. Noví členovia vstupujú do zásobníka a postupne formujú nové améby alebo vstupujú do améb už existujúcich.



Obr. 1 Prvky systému améba[4]

[3] THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2010, s. 194-199, ISBN 978-80-225-2914-3.
[4] http://www.ipaslovakia.sk/slovnik_view.aspx?id_s=208 11.10.2011.

2. Produkcia. Procesy tvorby a zostavovania améb, alokácia príslušných členov a zdrojov. Améby sa prepájajú do sietí, hľadajú dodávateľské a odberateľské vzťahy, nadväzujú spoluprácu.
3. Prepojenie. Sieťové spojenia a prepojenia sú sformované: améby nadväzujú trhové vzťahy s ostatnými amébami, ale tiež so zákazníkmi a dodávateľmi. Vzniká vnútropodnikový trh.
4. Rozpad. Procesy oddeľovania a zániku neefektívnych a nefunkčných améb. Niektoré améby sú zrušené a ich členovia prevedení (cez zásobník) do ostatných améb. Iní opúšťajú podnik, rotujú, sú zapožičiavaní, najímaní a pod.

MERANIE VÝKONU, HODNOTENIE AMÉB, STRATÉGIA VZNIKU, DELENIA A ZÁNIKU AMÉB

Je dôležité, aby všetci členovia boli vystavení nutnosti preberať inovačnú iniciatívu a nie slepo kopírovať postupy. Tento systém podporuje a odmeňuje originálne myslenie viac ako akceptovanie existujúcich alebo konvenčných, ale často nepoužiteľných, myšlienok.

Améby Kyocery sa množia, rozpadávajú a vytvárajú nové, v duchu sebaprodukcie (autopoizie) podniku.

Vo firme Kyocera sa objednávky, ktoré dostane oddelenie predaja, odovzdávajú priamo amébe konečného procesu. Zostávajúce améby v predchádzajúcich procesoch majú úplne voľnú ruku: svoju funkciu preberá vnútropodnikový trh. Kyocera Corporation je jeden z najziskovejších japonských podnikov. Systémy améby okrem toho, že produkujú každý niečo iné, nepretržite tiež produkujú samy seba.

Hlavným kritériom výkonu je pridaná hodnota améby, ktorá sa počíta:
1. Celkový prietok = Celková expedícia (predaj) – nákupné platby ostatným amébam.
2. Celková pridaná hodnota = Celková výroba – (nákupné platby externým dodávateľom + prevádzkové náklady + administratívne náklady).
3. Pridaná hodnota na hodinu = Celková pridaná hodnota/počet hodín.
Pridaná hodnota na hodinu a na člena sa počíta denne, výsledky sú oficiálne zverejnené a celkové skóre každej améby sa oznamuje všetkým zamestnancom.

Divízni manažéri kontrolujú améby podľa 4 kritérií:
1. Výrobná kapacita.
2. Výrobný plán vzhľadom na dodacie termíny.
3. Zlepšovanie produktivity améb a členov.
4. Veľkosť zásob.

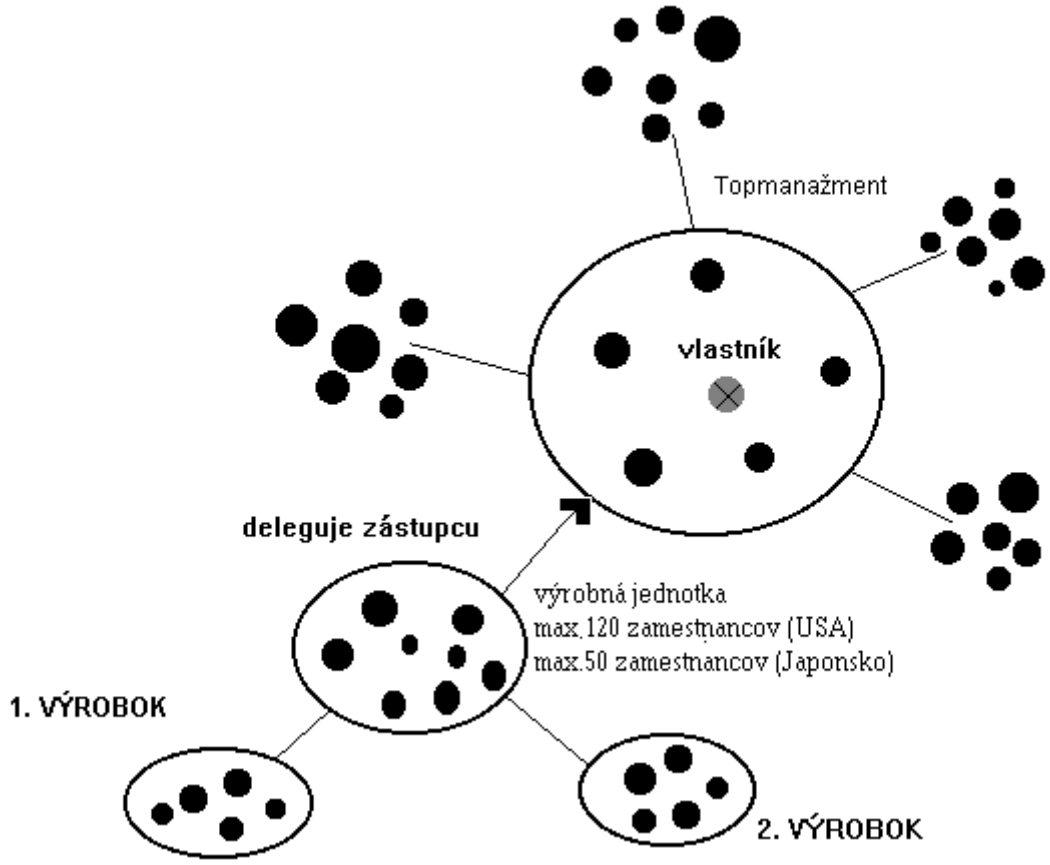
Výhodou tejto organizačnej štruktúry je podpora podnikavosti. Cesty utvárania podmienok na podporu vnútropodnikateľstva vnútri spoločnosti vedú práve cez vytváranie malých útvarov (buniek), hodnotenie výsledkov hospodárenia týchto buniek a formovanie vyváženého vzťahu kooperácie a konkurencie i vnútri jedného podniku. Organizačné jednotky (bunky) podniku sa ďalej štiepia, hneď ako dosiahnu v rámci svojho rastu príliš veľké rozmery.

Améba je ďalšou bezhierarchickou, tzv. voľne zviazanou organizačnou sieťovou štruktúrou novej generácie. Je známe, že väčšina skôr založených firiem, ako je napr. General Motors Co., sú riadené cez 15 až 18 úrovní. Súčasné novšie japonské podniky dnes pracujú s 5 až 6 úrovňami riadenia. Lincoln Electric Co. z Clevelandu v Ohiu má však len 2 úrovne riadenia. Kyocera Co. v japonskom Kjóte nemá žiadnu úroveň riadenia vďaka organizačnej inovácii − systému améba.

Znázornenie voľne viazanej organizačnej sieťovej štruktúry zloženej z jednotlivých améb je na obrázku 2.

Z obrázka je zrejmé, že topmanažment sa skladá z vlastníka a delegovaných zástupcov z jednotlivých buniek. Topmanažment rozhoduje o stratégii firmy, kapitáli firmy, o financiách. Riadi firmu na princípe podobnom finančnému holdingu. Bunka môže mať určitý

maximálny počet zamestnancov a v prípade nutnosti (zväčšenia bunky) dochádza k jej štiepeniu na menšie jednotky, ktoré opäť majú veľkú autonómnosť. Riadenie jednotiek sa uskutočňuje prostredníctvom zástupcov vo vrcholovom manažmente, ktorí informujú svoje materské bunky o stratégii celej firmy.



Obr. 2 Sieťová štruktúra zložená z améb[5]

Vrcholový manažment tvorí vlastník a delegovaní zástupcovia – manažéri z jednotlivých výrobných jednotiek. Ide o nestálu, voľne viazanú organizačnú sieťovú štruktúru založenú na samostatnosti jednotiek, na aktivitách a podnikateľskej pružnosti zamestnancov. V rámci podniku si v niektorých prípadoch aj konkurujú, ale väčšinou sa odlišujú a správajú sa podľa podnikateľských aktivít. To znamená, že s ich nárastom sa rozširujú a poklesom aj zanikajú. Nové sa vytvárajú prispôsobené na nové podmienky a možnosti. Treba rozlíšiť aj veľkosť výrobnej jednotky. Kým napríklad v USA má výrobná jednotka maximálne 120 zamestnancov, v Japonsku je to maximálne 50 zamestnancov.

Vrcholový manažment rozhoduje o stratégii podniku, umiestňuje jeho kapitál. Riadi podnik podľa princípu, ktorý sa podobá na finančný holding. Riadenie jednotiek je zabezpečené cez zástupcov vo vrcholnom vedení, odkiaľ sa šíri informácia o stratégii podniku typu améba. Výhodou tejto štruktúry je podpora podnikavosti. Podstatou zakladania a vytvárania štruktúr améby je využiť príležitosti, ktoré poskytuje prostredie podniku. Sú to podniky, kde dominujú vedomosti nad technikou a technológiou. To znamená, že produkcia je

[5] DĚDINA, J. 1996. *Podnikové organizační struktury*. *Teorie a praxe*. Praha : Victoria Publishing, 1996, s. 100. ISBN 80-7187-029-3.

založená na využití potenciálu zamestnancov a ich iniciatívy na riešenie úloh. Daný potenciál umožní zhodnocovať intelektuálnu aktivitu. Pri poklese intelektuálnej produktivity spravidla dochádza k degradácii alebo samozániku.[6]

UPLATNENIE PRINCÍPOV PROCESNÉHO MANAŽMENTU V AMÉBACH

Na príklade organizácie podniku Kyocera Corporation môžeme dobre sledovať uplatnenie jednotlivých princípov procesného manažmentu:[7]

Princíp l – integrácia a kompresia prác

Tento princíp patrí do filozofie systému a je priebežne uplatňovaný, keď améby vznikajú, keď sa presúvajú na nové práce a znovu sa integrujú.

Princíp 2 – delinearizácia prác

Ide v podstate o prirodzený stav vo vnútri améb. Členovia améb sú natoľko motivovaní na výsledok procesu, že sú nútení neustále uvažovať o tom, ako práce vykonať najjednoduchšie a najrýchlejšie. Umožňuje im to tiež znalosť celého procesu, pretože sa pracuje v tímoch.

Princíp 3 – najvýhodnejšie miesto realizácie prác

Tento princíp sa využíva len málo. Útvary sú samostatné, takže už uvažujú v intenciách horizontálnej organizácie: princíp je plnený systémovo.

Princíp 4 – vytváranie samostatných tímov

Všetky améby sú samostatné tímy s vysokou mierou autonómie. Na princípe tímovej organizácie je vlastne založená filozofia a organizačná štruktúra tejto organizácie.

Princíp 5 – procesné zameranie motivácie

To je ďalšia zásada, na ktorej je položená filozofia systému. Ide o maximálnu podporu podnikavosti (vytváranie vnútropodnikových trhov, podnikania v podniku), kedy sa nezávislé útvary delia podľa určitých pravidiel o zisk.

Princíp 6 – zodpovednosť za proces

I tento princíp patrí do základnej filozofie tohto organizačného usporiadania. Vedúci améby (vlastník procesu) i členovia kolektívu majú priamu zodpovednosť za proces.

Princíp 7 – variantné poňatie procesu

Améby sú priamo napojené na zákazníkov a pružne reagujú na objednávky, takže operujú v rámci tohto princípu.

Princíp 8 – samoriadenie, samokontrola, samoorganizácia

Améba je organizačná forma, kde sú v plnom rozsahu zapojené všetky tri S. Samoriadenie sa využíva vo vnútri améb, nad jednotlivými amébami v podstate žiadny priamy nadriadený nie je. Tiež samokontrola, v kombinácii s motiváciou na pridanú hodnotu pre zákazníka, je samozrejmou požiadavkou. Tento organizačný typ uplatňuje i samoorganizáciu: **améby produkujú tiež seba samé.** V závislosti na množstve práce sa jednotlivé útvary môžu deliť na menšie útvary, prechádzať z jedného úseku do druhého alebo sa môžu integrovať s inými amébami. Pevné pravidlo pre delenie alebo reorganizáciu neexistuje. Améby sa delia alebo naopak zlučujú v závislosti na množstve objednávok od zákazníka: vytvára sa cyklus sebatvorenia.

Princíp 9 – pružná autonómia

Tento princíp je tiež zabudovaný priamo do filozofie systému. Vnútropodnikové pravidlá a predpisy upravujú vstup, členstvo, prijatie, ďalej združovanie, fungovanie i postavenie jednotlivcov po dobu pôsobenia v organizácii.

---

[6] KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, 2006, s. 571-572.. ISBN 80-224-0775-5.

[7] TRUNEČEK, J. 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha : Professional Publishing, 2003, s. 268-269. ISBN 80-86419-35-5.

Princíp 10 – informačná bezbariérovosť

I na tomto princípe je postavená celá filozofia systému. Každý (améba ako celok i každý jej člen) má právo na všetky potrebné informácie. Udáva sa, že každá améba má denne k dispozícii výsledky plnenia pridanej hodnoty za uplynulý deň.

ZÁVER

Vnútropodniková sieťová štruktúra améba predstavuje organizačnú vnútropodnikovú štruktúru, ktorá v sebe spája procesné riadenie s manažmentom znalostí. Medzi jej charakteristické rysy patrí **autonómia, flexibilita, vnútropodnikateľstvo a sebariadenie zamestnancami.** Základný stavebný prvok tohto typu organizácie tvoria pracovné jednotky. Tie vznikajú a vyvíjajú sa na základe podnikateľských podmienok, ktoré spoločnosť ovplyvňujú. Sú nimi napr. dopyt na trhu, stupeň zapojenia jestvujúcich kapacít či využitia ľudskej práce a znalostí. Ďalšou, veľmi dôležitou vlastnosťou tohto systému riadenia je takmer úplná samostatnosť týchto malých celkov.

Najväčšou **výhodou** tohto štýlu riadenia je skutočnosť, že spája výhody veľkých a malých spoločností. Vysoká flexibilita jednotlivých útvarov znamená zachovanie pružnosti malého podniku v architektúre veľkej organizácie. Podobne i minimalizácia nákladov spojená s bezúrovňovou hierarchickou štruktúrou získava pre spoločnosť konkurenčné výhody nad ostatnými podnikmi, ktoré tento štýl riadenia nevyužívajú.[8]

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. DĚDINA, J. 1996. *Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe*. Praha : Victoria Publishing, l996. 118 s. ISBN 80-7187-029-3.
2. DĚDINA, J. – MALÝ, M. 2005. *Moderní organizační architektura.* Praha : Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
3. KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, 2006. s. 509-632. ISBN 80-224-0775-5.
4. THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2010. 286 s. ISBN 978-80-225-2914-3.
5. TRUNEČEK, J. 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
6. http://www.ipaslovakia.sk/slovnik_view.aspx?id_s=208 11.10.2011.

[8] DĚDINA, J. – MALÝ, M. 2005. *Moderní organizační architektura.* Praha : Alfa Publishing, 2005. s. 43-44. ISBN 80-86851-11-7.

CONTROLLING: MODERNÍ NÁSTROJ MANAGEMENTU

CONTROLLING: MODERN MANAGEMENT TOOL

Karel Tkáč[1]

KLÍČOVÉ SLOVA
Controlling, planning, accounting, deviations, management, strategy, objectives

ABSTRAKT
The origin of controlling goes to the 70s of the 20th century. Its aim is to provide the management with qualitative source of information for a profound decision making process which will lead the company to accomplish its strategic and operational objectives. The system of controlling can be established directly in an independent department or some or the whole function can be outsourced to external specialists. Its use is widespread among all categories of enterprises. The process of its implementation is a long-term process with specific phases. Following its purpose for the management, it can be divided into strategic, operational and dispositive controlling. The system of controlling includes several functions, the principal ones being planning, accounting, accounting, control and analysis of company´s operations. The controller locates the deviations from the objectives and helps the management to take appropriate corrective measures.

ÚVOD

Slovo controlling pochází z anglického slovesa „to control“ – řídit, vést. Základ controllingu tvoří systém manažerského účetnictví. Koncept controllingu byl založen v 70. letech 20. století jako nástroj na prevenci krizových situaci vedoucích firmy do bankrotu. Základní princip tohoto konceptu, označovaného taky jako „management odchylek“, je operativní srovnání hlavních plánovaných (normativních) a skutečných indikátorů za účelem nalezení vzájemných odchylek.

Controlling představuje skupinu metod pro operativní a strategický management: sběr dat, plánování, analýza a kontrola, které jsou kombinované do unifikovaného systému, jehož fungování je podřízené určitému účelu.

Controlling je nástroj pro plánování, účetnictví, analýzu a kontrolu stavu operací uvnitř podniku. Je používaný pro rozhodovací proces na základě systému sběru dat a jejich zpracování, což představuje systém stálého hodnocení z různých pohledů fungování společnosti, poboček společnosti, manažerů a zaměstnanců, které zahrnuje účetnictví, analýzu a kontrolu jako integrované funkce.

Toto vyžaduje:

- zvýšení úrovně znalostí specialistů v podniku, využití jejich intuitivního a logického povědomí, což vylepší flexibilitu systému řízení a podpoří dosažení cílů společnosti
- vytvoření systému controllingu, který se má stát základem pro vylepšení informační a metodické podpory pro management společnosti a má snížit

[1] Ing. Karel Tkáč, finanční kontrolór, Euler Hermes, Paříž, Francie, karel.tkac@eulerhermes.com
FPM EU Bratislava, Katedra podnikovohospodárska
Školitel: Foltínová Alžbeta, doc. Ing., CSc.

pravděpodobnost vzniku nesouladu mezi potřebami okolí a příležitostmi podniku je uspokojit

- vytvoření nástrojů v oblasti zvýšení efektivity vzájemné interakce controllingu a managementu organizace, výběru racionálního směrování v jejich vývoji a analýzu výrobních procesů a výroby produktů podniku.

DEFINICE A VÝVOJ CONTROLLINGU

Controlling jako komplikovaná a všestranná kategorie nemůže být vykonávaný bez příslušné metodologické základny. Kdykoli začneme výzkum v určité oblasti, musíme mít jasnou představu o tom, co znamená controlling, charakterizovat termíny „systém controllingu“, „nástroje controllingu“, „funkce controllingu“, a taktéž formulovat a nastavit hlavní principy a požadavky na jeho implementaci do řídící struktury podniku.

Školní literatura nabízí velký počet různých definicí controllingu, které se liší především v závislosti na použitých přístupech výzkumu.

Controlling býval vnímán jako souhrn úkolů řešených v oblasti výkaznictví a financí a kontrolor býval hlavní účetní. Později byl tomuto pojmu dán širší význam. Finanční kontrola a optimalizace zdrojů a prostředků použitých na zajištění všeobecných cílů a výsledků obchodních operací včetně daňové oblasti postupně byly doplněny ke controllingovým funkcím (v ekonomickém významu je controlling systém řízení zisku).

Vývoj controllingu a jeho zavádění v rámci podniků bylo do velké míry ovlivněno ekonomickými krizemi. Roky ekonomického poklesu vedly k poznání, že úspěšný management je silně závislý na vnitropodnikovém plánování. Toto vedlo k vývoji náhledu na controlling: od historického účetního pohledu po vnímání controllingu a jeho funkcí s orientací na budoucí vývoj.

V současnosti je controlling funkčně samostatná oblast v rámci ekonomických operací podniku, která se vztahuje k realizaci finanční, ekonomické a controllingové funkce v rámci řízení za účelem uskutečnění operativních a strategických manažerských rozhodnutí.

Hlavní úlohou controllingu je vést proces řízení směrem k dosažení cílů stanovených manažery společnosti. Za tímto účelem controlling používá řadu nástrojů, např.:

- benchmarking (analýza a srovnání s konkurencí)
- analýza scénářů
- analýza hodnot, atd.

VYTVOŘENÍ A NASTAVENÍ SYSTÉMU CONTROLLINGU

Vytvoření a nastavení systému controllingu musí být individuální pro každou společnost, jelikož je nutné přihlédnout k specifikám jeho fungování. Avšak pokud se bavíme o všeobecných požadavcích a přístupech je možné vyjmenovat některé klíčové:

1. Vytvoření vlastního oddělení controllingu. Tato varianta má následující výhody:
   - Firemní zaměstnanci jsou dobře seznámení s interní organizací společnosti a jejich poboček a specifikami podniku.
   - Získané zkušenosti a návyky zůstávají ve společnosti.
   - Vedení společnosti může využít toto oddělení pro profesionální růst a kariérní rozvoj budoucích řídících pracovníků.
2. Využití outsourcingu - controllingové funkce jsou plně nebo částečně přesunuty na specializovanou společnost nebo externí konzultantskou firmu.

3. Co-sourcing – toto znamená vytvoření controllingové pozice v rámci společnosti a v některých případech využití expertů ze specializovaných firem nebo externích konzultantů.

Podle názorů odborníků není vhodné vytvářet samostatné oddělení controllingu v každém podniku. Poznamenávají, že využití outsourcingu a co-sourcingu má své výhody:

- Příležitost využít služby expertů z různých oblastí.
- Přístup k vysoce kvalifikovaným zaměstnancům.
- Flexibilita ve vztahu k zdrojům (např. v případě implementace nového systému nebude potřebné hledat nové zaměstnance nebo je přesouvat z jiných projektů).
- Přístup k moderním technologiím a metodám ziskového managementu.

Mnohé organizace proto preferují přístup outsourcingu a co-sourcingu. Tyto podniky jsou vesměs malé a středně velké společnosti, které nemají dostatek zdrojů vytvořit vlastní oddělení ale i některé velké společnosti.

Pokud se podíváme na zkušenosti z evropských států např. Německo, kde byl controlling zaváděn od 50. let 20. století, mají větší zájem o controlling velké společnosti, což je plně pochopitelné. Obvykle čím víc společnost roste, tím se snižuje vnitropodniková transparentnost, ale požadavky na přehled o chodu firmy zůstávají. Velké společnosti si můžou dovolit financovat zavedení nových manažerských technologií, protože pokud alespoň jedna z těchto technologií dává dobré výsledky, přidaná hodnota její implementace pokryje náklady na zbývající inovace. Malé a střední společnosti ve všeobecnosti nemají zdroje na rizikové projekty a tak čekají na výsledky implementace nových nápadů ve velkých společnostech.

Z pohledu typu podnikání byly první v zavádění controllingu výrobní společnosti. Toto je možné přičíst k silné cenové konkurenci ve většině výrobních odvětví, neustálému rozvoji výrobních odvětví, zkracování výrobního cyklu výrobků a růstu nepřímých nákladů. Všechny tyto faktory vyžadují neustálé hledání vnitřních rezerv pro vylepšení efektivity fungování společnosti. Avšak nárůst konkurence a dynamika společnosti byla důvodem pro implementaci controllingu i ve společnostech v oblasti služeb a i dalších oblastech.

Na rozdíl od západoevropských společností je ještě stále v některých východoevropských společnostech manažerské účetnictví provázáno do určitého stupně s účetnictvím. Toto může být zdůvodněno vysokým počtem tzv. „šedých“ operací zapříčiněných byrokracií a daňovou politikou státu a rovněž snahou podniků minimalizovat daně. Za účelem zavedení controllingu jsou tyto společnosti nuceny integrovat do účetního systému nejprve jasně oddělené informace o „bílé“ a „šedé“ operaci, což způsobuje dodatečné náklady a může znamenat neúměrné zvýšení počtu účetních.

Bez ohledu na controlling má každá průměrná společnost minimálně dva systémy výkaznictví – finanční účetnictví a manažerské účetnictví. Finanční účetnictví obsahuje data shromážděná a zpracovaná pro jejich další poskytnutí externím kontrolním a vládním organizacím, zatímco manažerské účetnictví je postaveno v souladu s principy ekonomické logiky a dává přehled o tom, co přesně se děje ve společnosti. Kromě tohoto má řada společností ještě jedno výkaznictví – v souladu s mezinárodními účetními standardy.

Národní normy regulující účetnictví a různorodé omezení komplikují controlling ve velkém rozsahu. Regulace podnikání povětšinou směřuje k tomu, aby podniky platily vyšší daně. Zákony omezují náklady na reprezentaci a reklamu a taky náklady na konzultantské služby. Pokud náklady společností přesáhnou zákonné normy, společnost je musí pokrýt z čistého zisku, tj. ze zisku po zdanění.

Široké zavádění controllingu je ovlivněno i populárností holdingových struktur. Znaky controllingu v takovýchto organizacích se vztahují k potřebě specifik několika poboček současně. Controlling v holdingových strukturách zahrnuje analýzu vnitřního (transferového) systému oceňovaní a práci finančního oddělení holdingu, které poskytuje operativní kapitál

jednotlivým pobočkám společnosti za určitou odměnu. Kromě zaplaceného kapitálu může management společnosti poskytovat jednotlivým pobočkám určité služby (účetnictví, plánování, IT podporu, právní služby), které jsou rovněž placené pobočkami.

ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU CONTROLLINGU

Zavádění a implementace systému controllingu je komplikovaný a dlouhodobý proces, který může obsahovat několik navazujících etap.

1. etapa

Úlohami této etapy jsou popis a analýza existujícího informačního systému společnosti, zejména účetního systému. Výsledkem je vytvoření schémat organizační řídící struktury, informačních toků ve společnosti, popis účetního systému. V této etapě by měli být určeny specifika a nevýhody existujícího systému.

2. etapa

V této etapě je definovaná kvalita a kvantita požadovaných informaci pro efektivní řízení společnosti. Jsou určeny nedostatky existujícího informačního systému a důvody pro tyto nedostatky a rovněž jsou vyhodnoceny potřebné změny v systému řízení.

3. etapa

Je vytvořen spolehlivý formalizovaný systém v takové formě, aby byl schopen sbírat, zpracovávat a produkovat informace vyhovující potřebám manažerů. Jsou definovány zodpovědnosti – segmenty v organizaci, jsou řízeny osobami s rozhodovacími pravomocemi.

Kromě tohoto jsou určeny způsoby pro evidenci produkčních nákladů a kalkulaci výrobních nákladů, metoda pro výpočet operativních nákladů (Activity Based Costing), metoda cílových nákladů (target costing), metoda strategického nákladového řízení.

4. etapa

Je charakterizovaná zaváděním systému manažerského účetnictví. Manažerské účetnictví představuje souhrn výkazů a souhrnných informací nastavených podle středisek zodpovědnosti a poskytuje podklady manažerům pro jejich rozhodování.

5. etapa

Vytvoření vnitřního systému analýzy výroby. Hlavní účel analýzy je vyhodnocení finančních a ekonomických operací společnosti na základě manažerského účetnictví a vývoje doporučení pro jeho zlepšení.

TYPY CONTROLLINGU

Doposud bylo jasné, že hlavní účel controllingu je poskytovat informační a konzultační zázemí pro vedení společnosti. Vedení společnosti může být rozděleno na strategické, operativní a dispozitivní (podpůrné, na bázi odchylek). Proto taky controlling, jako nástroj managementu, může být rozdělen na:

- Strategický (zajištění toho, že se dělá správná činnost)
- Operativní (zajištění toho, že se zvolená činnost dělá správně)
- Dispozitivní (řeší co dělat, když se činnost nedělá správně)

Strategický controlling

Je dobře známo, že úspěšné vedení společnosti potřebuje znát, jaký má společnost cíl a jakým způsobem uskutečňuje a bude uskutečňovat svou činnost v budoucnosti. Společnost potřebuje jasně svůj cíl specifikovat a zajistit jeho dosažení činnostmi, které kombinují velikost, rozvoj a ziskovost společnosti. Pouze pokud má společnost jasně definovaný cíl, je vedená k správným rozhodnutím. To je taky důvod pro to, aby společnosti vytvořily oddělení controllingu a kontroloři aby fungovali jako interní poradci, kteří asistují managementu při rozvoji mise společnosti, a to stanovením klíčových ukazovatelů fungování společnosti, vytvořením strategie pro jejich splnění, specifikováním faktorů pro dosažení úspěchu a navržením činností potřebných pro splnění daných cílů. Kromě těchto úloh kontroloři navrhují metody pro stálý monitoring fungování vybraného strategického plánu, účastní se při tvorbě informačního systému pro včasnou detekci odchylek od určeného cíle a asistují managementu při potřebných úpravách strategického plánu a aktivitách potřebných ke splnění daných cílů s ohledem na měnící se podmínky.

Operativní controlling

Operativní controlling zajišťuje neustálý pohyb směrem k splnění strategických cílů společnosti vytvořením a dosahováním specifických operativních cílů. Nastavením operativních cílů v souladu se strategií, dosahováním těchto cílů a nastavováním nových operativních limitů založených na aktuálním stavu společnosti, dosahuje společnost krok za krokem své strategické cíle.

Další důležitý aspekt je horizontální koordinace operativních cílů v případě různých obchodních zájmů tak, aby byly sladěny s operativními cíli společnosti jako celek.

Je zřejmé, že plnění operativních cílů se děje různými způsoby a různým tempem. Je rovněž zřejmé, že optimální plnění těchto cílů předpokládá efektivní využití dostupných zdrojů. Zde je možné zopakovat hlavní funkce managementu nebo controllingu: plánování, organizace, řízení a kontrola zdrojů společnosti. Proto zde můžeme vidět úlohy kontrolorů – při organizaci operativního systému controllingu, který zahrnuje subsystémy pro operativní plánování, účetnictví, kontrolu a analýzy, kontroloři dále asistují vedení při optimálním plnění cílů společnosti; jinými slovy, kontroloři pomáhají manažerům vykonávat práci správně.

Je nutné zdůraznit vzájemný vztah mezi strategickým a operativním controllingem. Na jedné straně strategický controlling určuje směr, který operativní controlling následuje. Na druhé straně operativní controlling opravuje tempo a použité zdroje a kontroluje, jak reálné, strategické cíle jsou a pokud je potřebné, nabízí vedení společnosti přehodnocení těchto cílů nebo jejich dosažení jiným způsobem.

Dispozitivní controlling

Jeho úkolem je zdůraznit „to co je potřebné udělat, pokud činnost není vykonávaná správně“ a to tak, že reguluje implementaci operativního plánu.

Dispozitivní controlling srovnává operativní plán, nachází odchylky a rozhoduje o dalších postupech, pokud se ukazuje, že odchylky zabraňují dosahování cílů. V rámci dispozitivních činností controllingu je tedy navrhování korekcí současných aktivit společnosti za účelem dosažení požadovaných operativních cílů. Může se jednat o návrhy na urychlenou reklamní kampaň za účelem zvýšení prodeje, dočasné omezení nákupu zboží za účelem snížení objemu zboží na skladě, výměna dodavatelů, řešení problémů s likviditou, snížení počtu zaměstnanců, změna v politice krytí závazků nebo jakékoliv jiné neplánované aktivity a redistribuce zdrojů, které by mohly zlepšit situaci v oblasti plnění operativních cílů.

Současně by se neměly dělat žádné úpravy operativních plánů pod záminkou dispozitivního plánování. Chybně provedená aplikace dispozitivního plánování, tj. ne samotná organizace neplánovaných aktivit zaměřená na splnění operativního plánu, ale korekce plánu

samotného v průběhu jeho plnění vzhledem k současným, novým okolnostem, by mohlo „pomoci“ nesvědomitému managementu k zajištění splnění operativního plánu na 100%, ale nepomůže společnosti směrem k dosažení požadovaných cílů.

Proto by důvodem pro revizi ročního operativního plánu měla být jen revize strategických cílů společnosti a korekce strategického plánu.

ÚLOHY CONTROLLINGU

Za účelem zavedení controllingu v souladu s cíli je potřebné vyjasnit si pozice a úlohy oddělení controllingu nebo kontrolorů. Očekává se od nich, pokud bychom měli parafrázovat základní kámen marketingu, poskytovat informace v správný čas a na správném místě, proto nemají žádnou jinou možnost, než vytvořit informační systém. Systém, který bude poskytovat včasné, komplexní, srozumitelné a pravdivé informační služby vedení společnosti na základě interního a externího prostředí a to jak pro aktuální období, tak pro plánování a prognózování, pokud máme hovořit o dlouhodobé perspektivě. Tento systém by měl zahrnovat sběr, měření, shromažďování, analýzy, přípravu, interpretaci a dodání informací.

Za účelem organizace takového komplexního systému by měli kontroloři vytvořit a udržovat databázi a následně, pokud je to potřebné, vylepšit použité metody, pravidla a procedury určitých obchodních procesů jako jsou plánování, rozpočtování, účetnictví, kontrolu a analýzu operací společnosti.

- **Plánování**

Je zřejmé, že jakýkoliv firemní proces bude fungovat efektivně jenom tehdy, pokud je profesionálně vytvořen a organizován. Toto může být dosaženo jedině profesionálem. V případě plánování se bavíme o kontrolorovi, který není jen skvěle seznámený s daným problémem, tj. má dobrou znalost plánovacích metod a technologie, ale je rovněž schopný se dobře orientovat ve specifikách společnosti a s tímto je schopný vidět jasně cíle v plánovacím systému.

Kontrolor je zodpovědný ne jen za nastavení plánovacího systému, ale taky za to, aby se zaměstnanci správně přizpůsobili fungování tohoto systému, dále i za vyškolení zaměstnanců jak pracovat a plánovat. Povinnosti kontrolora taky zahrnují obstarání všech potřebných ekonomických informací pro zúčastněné, například poskytnout data za minulé období, požadované cílové výsledky, vysvětlivky k jednotlivým ukazovatelům, omezení a normy, očekávané údaje o inflaci, atd.

Kontrolor není přímo zainteresován do tvorby plánů, tj. nedělá práci za vedoucí obchodu, nákupu, výroby a dalších oddělení, nebo jim podřízeným jednotkám. Každý z nich dobře zná, co přesně může být dosaženo během plánovaného období a jaké jsou potřebné zdroje. Současně tito manažeři můžou a měli by vyhledávat služby specialistů na plánování, tj. kontrolorů ve všech případech, když potřebují pomoc a poradit.

Účetnictví

Zde je kontrolor zodpovědný za nastavení systému účtování, které vyhovuje požadavkům managementu. Stádium tvorby tohoto systému by nemělo přihlížet na zájmy uživatelů výstupů z účetnictví. Nejlepší cestou je držet se zlatého pravidla manažerského účetnictví – dát každému manažérovi účty, které potřebuje, nic víc a nic míň.

Využití vytvořeného a zavedeného systému manažerského účetnictví, což představuje samotné zpracování informace, by mělo být prováděno příslušným zaměstnancem účetního úseku. Ve společnostech, kde se informace předává hlavně v originálech je proto toto řízeno účetním oddělením nebo účetními pododděleními.

Kontrola

Nejdůležitější funkce controllingu zahrnují: kontrolu plnění stanovených cílů, nalezení odchylek od plánu, analýzu důvodu pro tyto odchylky a aktivní roli v tvorbě nápravných opatření.

Při nacházení odchylek kontrolor informuje zodpovědného manažera a poskytuje veškerou potřebnou spolupráci. Ve svém přístupu musí kontrolor ukázat svůj názor a respektovat manažera bez ohledu na pozici. Tímto se zvyšuje úroveň zodpovědnosti manažera, jelikož jeho kompetence zahrnuje řízení příjmů a nákladů, které jsou pod jeho kontrolou. Avšak měli bychom mít na paměti, že zodpovědnost funguje jen tehdy, když spolu s udělením zodpovědnosti manažerovi, mu jsou taky uděleny pravomoci na rozhodnutí na odstranění důvodů nežádoucích odchylek.

Proto tedy kontrolor nekontroluje ostatní, ale ujišťuje se, že každý manažér je schopen kontrolovat sám sebe v procesu plnění cílů stanovených společností.

Avšak tento princip funguje jenom tehdy, pokud si společnost stanoví cíle sama pro sebe, tj. existují určité kritéria pro kontrolu v rámci společnosti samotné. Poslední podmínkou je, aby kontrolor navrhnul varovný systém pro odchylky, který umožní manažerovi orientovat se, anebo učinit nápravné opatření, které nasměrují výkon zpět k cíli.

Management na bázi odchylek

Pokud jsou známé odchylky, měly by být analyzovány za účelem nalezení jejich důvodů, avšak tato analýza by neměla být zásadní. Toto není potřebné, jelikož proces analýzy může být dosti drahý a vynaložené náklady ne vždy za to stojí. To je důvod, proč je potřeba v prvé řadě vyjasnit povahu odchylky: zdali je pravidelná, nebo jednorázová. V tom druhém případě není nutná analýza, pokud odchylka nepřesahuje stanovenou hranici. Analyzovány jsou pouze podstatné odchylky. Kritéria pro posouzení závažnosti odchylek se nastavují v každé společnosti individuálně.

Kontrolor spolu s manažery analyzuje informace a interpretuje výsledky. Úkol kontrolora je vyjasnit manažerovi ekonomický význam výsledků při srovnání plánovaných a aktuálních údajů a pomáhá manažerovi objasnit důvody pro odchylky bez vlastních interpretací pro tyto důvody a taky bez nabízení hotových řešení. Intervence kontrolora je možná jenom v případě, že je zřejmé že manažér není schopen problém vyřešit a ubírá se špatným směrem.

V každém případe, v stádiu korektivních řešení pro eliminace odchylek, každý manažer koná samostatně v rámci limitů svých kompetenci. V případě odchylek, které přesahují jeho kompetenci, posouvá je manažer na vyšší úroveň.

ZÁVĚR

Příležitosti controllingu, jako systému řízení a kontroly, jsou v nalezení vhodných podmínek pro jeho zavedení a rozvoj, především čím dřív si management a různé úrovně vedení uvědomí jeho potřebu.

Bez ohledu na to, že se říká, že controlling je potřebný jenom ve velkých, silných společnostech, troufám si říci, že může najít využití v jakékoliv společnosti bez ohledu na její velikost.

V tomto smyslu je možno controlling považovat za jeden z nejdůležitějších nástrojů na zvýšení efektivity podnikání a rychlejší překonání ekonomické krize a dosažení cílů stanovených společností.

POUŽITÁ LITERATURA

Konečný M., Prof. Ing. DrSc. a Režňáková M. Ing., CSc.: *Controlling*. Brno, 1997
Freiberg F., Ing. CCs.: *Finanční controlling – koncepce finanční stability firmy*
D.: *Planning and Control – the Concept of Controlling*. 1997
Folmuth H.: *Instruments of Controlling*. 2001
Simeonov O.: *Controlling – Fundamentals of Controlling, Operational Controlling*. 2004
Falko S.G.: *Controlling for Managers and Specialists*. *2008*
Daniel G.: *Controlling*, 1993

PODSTATA A TVORBA KALKULAČNÉHO SYSTÉMU PODNIKU
NATURE AND DEVELOPMENT OF COSTING THE COMPANY

Miroslav Tóth*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
costing system, costs, profitability, profit, cost management

JEL Klasifikácia M1, M41

ABSTRAKT
Cost management is a strategic task of enterprise management. The concept of cost management incorporates the fact - the ability of corporate management to plan, record, evaluate and review the costs, determined to know their amount in the future. Calculation enterprise system is a tool that helps managers in these areas. Therefore, it is costing the system an essential part of enterprise information system, and its competitive advantage.

ÚVOD

Riadenie nákladov je strategickou úlohou manažmentu podniku. Pojem riadenie nákladov zahŕňa v sebe skutočnosť – schopnosť manažmentu podniku plánovať, evidovať, vyhodnocovať a revidovať náklady, vedieť určiť ich výšku v budúcnosti. Kalkulačný systém podniku je nástroj, ktorý pomáha manažérom práve v týchto oblastiach. Preto je kalkulačný systém nevyhnutnou súčasťou informačnej sústavy podniku a základom jeho konkurenčnej výhody.

PODSTATA KALKULAČNÉHO SYSTÉMU

Kalkulačný systém je vo všeobecnosti tvorený jednotlivými druhmi kalkulácií a k nim vhodne zvolenými metódami kalkulovania.

Hlavným poslaním kalkulácie je určiť alebo zistiť náklady, ktoré budú alebo boli vynaložené na daný výkon v určitom období.[1] Pod pojmom metóda kalkulovania rozumieme spôsob určenia alebo zistenia vlastných nákladov na výkon. Konkrétne podmienky transformačného procesu v podniku predpokladajú rôzne vymedzenie predmetu kalkulácie a týmto značne ovplyvňujú spôsob pripočítavania nákladov k výkonom, ktoré sa kalkulujú.

Metóda kalkulovania závisí od:

a) vymedzenia predmetu (objektu) kalkulácie,
b) štruktúry nákladov (vyjadrené kalkulačným vzorcom),
c) spôsobu pripočítavania nákladov predmetu kalkulácie a prepočtu týchto nákladov na kalkulačnú jednotku.

Metóda kalkulovania je spôsob, technika určenia alebo pripočítavania nákladov k výkonom.

Kalkulačný systém má dve dimenzie:

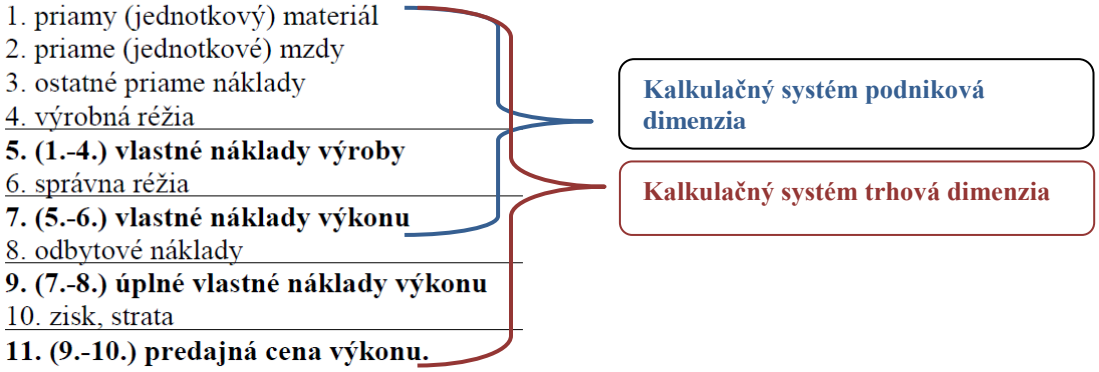
---

* Ing. Miroslav Tóth, PhD. e-mail: miroslav.toth@euba.sk , Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

[1] Janout, J. Základní pojmy z oblasti nákladů a výnosů podniku. In Schroll, R. - Báča, J. - Janout, J. Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu. Praha: SNTL, 1990. s. 101. ISBN 80-08-00356-1

1. **Podniková dimenzia** - kalkulačný systém chápaný na podnikovej úrovni tvoria jednotlivé druhy kalkulácií na úrovni vlastných nákladov výkonu. Vychádza sa z pôsobenia väzby podnik - trh a to tým, že úroveň nákladov predstavuje základnú informáciu pre stanovenie ceny na trhu a naopak trh vytvára tlak na zvyšovanie hospodárnosti podniku znižovaním nákladov. Takýto kalkulačný systém je základom operatívneho riadenia, a to hlavne krátkodobého riadenia hospodárnosti nákladov. Jeho význam je hlavne v tom, že poskytuje informácie pre cenovú politiku a cenové rozhodovanie, kontrolu hospodárnosti, prípravu podkladov pre manažérske účtovníctvo, zisťovanie výsledku hospodárenia a oceňovanie stavu zásob.
2. **Trhová dimenzia** - kalkulačný systém tvoria jednotlivé druhy kalkulácií na úrovni predajných cien. Je dynamickým nástrojom riadenia ekonomickej efektívnosti nákladov daného produktu, pretože až keď je daný produkt uznaný trhom, môžeme hovoriť o jeho efektívnosti. Kalkulačný systém v trhovej dimenzii je charakteristický synergickým efektom väzby trhu a podniku a ich nedeliteľnosťou.

Kalkulačný vzorec



Obr. 1 Kalkulačný systém – podniková a trhová dimenzia

Kalkulačný systém možno vymedziť v užšom a širšom poňatí.

1. Úlohou kalkulačného systému v **užšom poňatí** je riadenie hospodárnosti po línii výrobkov, a to primárne za jednotkové náklady. Vytvárajú ho jednotlivé druhy kalkulácií vlastných nákladov výkonu. Prejavuje sa snahou o minimalizáciu nákladov (hlavne jednotkových) na jednotku produkcie.
2. Úlohou kalkulačného systému v **širšom poňatí** je napomáhať riadenie hospodárnosti a užitočnosti (účelnosti) ekonomickej efektívnosti nielen jednotkových nákladov, ale odvodene všetkých nákladov zahrnovaných do vlastných nákladov výkonu. Kalkulačný systém vytvára vedľa jednotlivých druhov kalkulácií aj realizačnú cenu výkonu, prípadne niekedy je kalkulácia použitá ako základ cenovej ponuky alebo tvorby ceny.

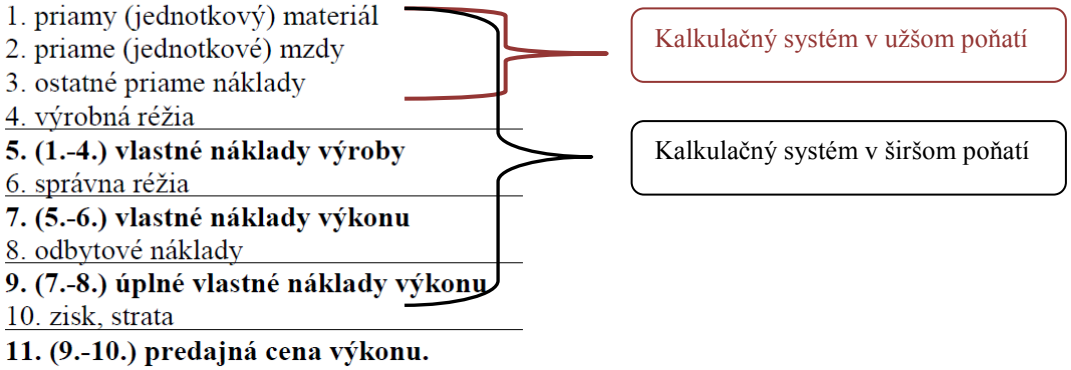
Informácie získané z kalkulácií slúžia ako podklad pre rozhodovanie v podniku. V tejto súvislosti získané informácie možno určiť tromi relatívne nezávislými charakteristikami:[2]

- oblasťou využitia (riadenie po línii výkonov alebo po línii zodpovednosti),
- obsahom kalkulácie (úplné alebo neúplné náklady),
- časovým obdobím (momentom) zostavenia kalkulovaných nákladov (predbežné alebo dodatočné).

Kombinácia týchto troch charakteristík poskytuje široké možnosti sledovania nákladov a podkladov pre rozhodovanie.

[2] Ogerová, B. - Fibirová, J. Řízení nákladů. Praha: HZ Editio, 1998. s. 49. ISBN 80-86009-24-6.

Kalkulačný vzorec



Obr. 2 Kalkulačný systém v širšom a užšom poňatí

Kalkulačný systém vytvárajú jednotlivé *druhy kalkulácií* vymedzené z hľadiska ich poslania pri plnení základnej funkcie[3] - *riadenie hospodárnosti a ekonomickej efektívnosti podniku po línii výrobkov*.

Kalkulácie, a teda ani kalkulačný systém, nepôsobia v riadení samé osebe. Predstavujú informácie o podmienkach priebehu produkčného procesu v hodnotovom vyjadrení. Tieto informácie jednak usmerňujú konkrétnu činnosť zabezpečovanú určitými zodpovednými útvarmi, jednak zobrazujú výsledky týchto činností a útvarov. Kalkulačný systém je vybudovaný ako špecifický prenos informácií typu úloha - výsledok medzi podnikovými činnosťami a útvarmi.

Kalkulačný systém tvoria jednotlivé druhy kalkulácií a vhodné kalkulačné metódy:[4] Jednotlivé druhy kalkulácií môžeme triediť napr. takto:

a) Z hľadiska času (funkcií):
   i) predbežné kalkulácie:
      (a) prepočtová kalkulácia,
      (b) normová kalkulácia:
         1. plánová kalkulácia,
         2. operatívna kalkulácia,
   ii) výsledné (dodatočné) kalkulácie.
b) Z hľadiska spôsobu zostavovania:
   i) kalkulácia úplných nákladov (absorpčná),
   ii) kalkulácia variabilných (neúplných) nákladov.
c) Z hľadiska štruktúry nákladov :
   i) priebežná kalkulácia,
   ii) postupná kalkulácia.
d) Z hľadiska využitia produkčnej kapacity:
   i) statická kalkulácia,
   ii) dynamická kalkulácia.

Jednotlivé metódy kalkulovania nákladov môžu byť napr. tieto

[3] Schroll, R. Ukládání úkolů v nákladech, výnosech a zisku na úrovni podniku. In Schroll, R. - Soukupová, B. a kol. Kontrola nákladov a kalkulácie v priemysle. Bratislava: SPN, 1992. s. 141. ISBN 80-08-00356-1

[4] Kupkovič, M. a kol. Kalkulácie a rozpočty. Bratislava: Sprint, 1998. s.11. ISBN 80-88848-63-6

a) delením (jednoduché pripočítavanie nákladov delení, kalkulácia delením pomerovými číslami),
b) v združenej výrobe (odpočítací spôsob, rozpočítací spôsob a ich kombinácia),
c) prirážková (určovanie kalkulačných sadzieb a prirážok),
d) ABC (kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností),
e) fázová a stupňová,
f) zákazková,
g) rozdielová (metóda štandardných nákladov a normová metóda),
h) jednoduchá kalkulácia neúplných nákladov a stupňovitá kalkulácia neúplných nákladov,
i) iné.

Inú definíciu kalkulačného systému podávajú napr. Král[5], Kilger[6] alebo Wenz[7]. Títo autori spoločne vychádzajú z definície kalkulačného systému z hľadiska vzťahu kalkulácií k časovému horizontu spracovania a využitia. Král uvádza: „Všetky v podniku zostavované kalkulácie a vzťahy medzi nimi tvoria často značne rozsiahly a variantný kalkulačný systém. Jednotlivé prvky tohto systému – kalkulácie – sa líšia nielen tým, či zobrazujú vzťah úplných alebo čiastkových nákladov ku kalkulačnej jednotke alebo metódami pripočítavania nákladov k predmetu kalkulácie, ale taktiež podľa doby zostavovania a svojím vzťahom k časovému horizontu ich využitia. V tomto zmysle je základným kritériom ich rozlíšenia, či sú podkladom strategického rozhodovania, strednodobého (taktického) riadenia, preventívneho bežného (operatívneho) riadenia alebo následného overenia priebehu vykonávania podnikových výkonov.“

TVORBA KALKULAČNÉHO SYSTÉMU

Vytvorenie kalkulačného systému tak, aby objektívne plnil úlohy ekonomického riadenia a rozhodovania v podniku je vysoko náročnou a kvalifikovanou činnosťou.[8] Musí sa vychádzať z konkrétnych výrobných, technologických a organizačných podmienok jednotlivých podnikov a spĺňať predstavy podnikového vrcholového manažmentu aj pracovníkov na nižších úrovniach riadenia na vypovedaciu schopnosť a využívanie jednotlivých druhov kalkulácií. Vytvorený kalkulačný systém musí taktiež mať väzby na ostatné subsystémy riadenia (rozpočtovníctvo, operatívna evidencia, účtovníctvo a štatistika) a tvoriť tak s nimi ucelený systém umožňujúci kvalitné ekonomické riadenie. V konkrétnych aplikáciách je potrebné riešiť metodicky tvorbu kalkulácií a zabezpečiť ich ľahký výpočet a aktualizáciu hlavne využívaním výpočtovej techniky.

Uvedieme prehľad činností vedúcich k vytvoreniu kalkulačného systému:

1. **Analýza výrobného a technologického procesu:**
   - rozčlenenie na fázy, stupne, uzly pri rešpektovaní technologickej nadväznosti a súvislostí,
   - definovanie hlavnej výrobnej činnosti jednotlivých fáz, stupňov a uzlov,
   - definovanie obslužnej a pomocnej činnosti jednotlivých fáz, stupňov a uzlov,
   - definovanie výstupu jednotlivých fáz, stupňov a uzlov, spôsob ich vzájomného odovzdávania a evidencia,
   - zabezpečenie operatívnej evidencie technologických parametrov výrobného procesu,

[5] Král, B. a kol.: Nákladové a manažérské účetnictví. Praha: Prospektrum, 1997. s. 121. ISBN 80-7175-060-3
[6] Kilger, W. Einführung in die Kostenrechnung. Wiesbaden: Gabler, 1987. s. 265 a nasl. ISBN 3-409-21069-5
[7] Wenz, E. Kosten- und Leistungsrechnung mit einer Einführung in die Kostetheorie. Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe, 1992. s. 282 a nasl. ISBN 3-482-45231-8
[8] Dluhošová, D. - Mruzková, J. - Ratmanová, I. Teorie nákladů a kalkulace. Ostrava: VŠB-TU EF, 1997. s. 78. ISBN 80-7078-444-X

- určenie kalkulačnej jednotky – detailu výrobkov pre sledovanie nákladov. Kritériá: druh výrobku, kvalita, rozmer, miesto vzniku výrobkov, merná jednotka a pod.
- voľba skupín výrobkov v prípade veľkého množstva výrobkov,
- určenie a aktualizácia technicko-hospodárskych noriem na kalkulačnú jednotku.

2. **Vytvorenie ekonomickej štruktúry podniku:**
   - definovanie hospodárskych stredísk – väzba na fázy produkčného procesu,
   - definovanie nákladových stredísk – väzba na stupne a uzly výrobného procesu, nákladové strediská s výrobnou činnosťou, obslužnou činnosťou, pomocnou činnosťou a činnosť správy podniku,
   - zabezpečenie tvorby rozpočtu nákladov a výnosov pre určené strediská,
   - zabezpečenie evidencie skutočných nákladov a výnosov v účtovníctve pre určené strediská,
   - vytvorenie účtovnej osnovy umožňujúcej nielen evidenciu, ale aj kontrolu nákladov vo vhodnom detailnom členení podľa nákladových druhov.
3. **Analýza nákladov:**
   - výskyt jednotlivých nákladových druhov na miestach vzniku – v nákladových strediskách,
   - identifikácia fixného alebo variabilného charakteru jednotlivých nákladových druhov v nadväznosti na miesto vzniku nákladov,
   - identifikácia nákladov priamych a nepriamych.
4. **Tvorba kalkulačného systému:**
   - voľba podľa druhu zostavovaných kalkulácií (pre kontrolu a riadenie nákladov, pre určovanie cien, pre rozhodovanie),
   - voľba časového obdobia pre zostavovanie kalkulácií,
   - určenie kalkulačného vzorca pre potreby jednotlivých stupňov riadenia,
   - spôsob určenia priamych nákladov na kalkulačnú jednotku,
   - spôsob určenia nepriamych nákladov na kalkulačnú jednotku – voľba kalkulačnej techniky, voľba rozvrhových základní,
   - metodické zabezpečenie tvorby a použitia jednotlivých druhov kalkulácií.

V malých podnikoch je možné použiť zjednodušený prístup ku kalkuláciám vlastných nákladov:[9]

- zber a utriedenie východiskových údajov,
- úprava nákladov a údajov z hľadiska úplnosti a porovnateľnosti,
- rozčlenenie nákladov z hľadiska pripočítateľnosti,
- rozvrhnutie spoločných nákladov vzhľadom na predmet kalkulácie,
- výpočet parciálnych kalkulácií podľa predmetu kalkulácie,
- výpočet nákladových sadzieb, t.j. výpočet jednotkových nákladov,
- aplikácia parciálnych, prípadne jednotkových nákladov.

ZÁVER

Kalkulačný systém podniku je podstatným prvkom strategického riadenia. Z tohto dôvodu je žiaduce, aby podniky venovali náležitú pozornosť tomuto informačnému prvku. Správne nastavený kalkulačný systém umožňuje podniku objektívne riadiť jeho náklady a tým zvyšovať aj konkurencieschopnosť podniku. Výber vhodných kalkulačných metód ovplyvňuje objektívnosť rozpočítavania nákladov. Správne procesy pri tvorbe kalkulačného systému dávajú návod na efektívne využívanie postupov a údajov z tohto systému.

[9] Buček, O. Kalkulácie vlastných nákladov. Žilina: EDIS, 1999. s. 39. ISBN 80-7100-548-7

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Buček, O.: Kalkulácie vlastných nákladov. Žilina: EDIS, 1999. ISBN 80-7100-548-7.

[2] Dluhošová, D., Mruzková, J., Ratmanová, I.: Teorie nákladů a kalkulace. Ostrava: VŠB-TU EF, 1997. ISBN 80-7078-444-X.

[3] Gejdoš, P., Potkány, M.: Application of statistical process control like a tool of quality improvementin wood processing industry. In Quality of material and products. 2008, edit. Press Association of universities Saint Peterburg, s. 27-32, ISBN 978-5-91155-012-7.

[4] Gejdoš, P.: Zlepšovanie kvality pomocou aplikácie Six Sigma projektov. In: Časopis Kvalita 1/2006, MASM Žilina, 2006, s 15-17, ISSN 1335-9231.

[5] Gejdoš, P.: Zvyšovanie výkonnosti podniku prostredníctvom zlepšovania kvality. In: On-line časopis Manažment v teórií a praxi 3/2005, EU Bratislava, 2005, s 22-28, ISSN 1336-7137.

[6] Hradecký, M., Lanča, J., Šiška, L.: Manažerské účetníctví. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN

[7] Janout, J.: Základní pojmy z oblasti nákladů a výnosů podniku. In Schroll, R. - Báča, J. - Janout, J. Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu. Praha: SNTL, 1990. ISBN 80-08-00356-1.

[8] Kilger, W.: Einführung in die Kostenrechnung. Wiesbaden: Gabler, 1987. ISBN 3-409-21069-5.

[9] Král, B. a kol.: Nákladové a manažérské účetnictví. Praha: Prospektrum, 1997. ISBN 80-7175-060-3.

[10] Král, B.: Manažerské účetnictví. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-062-7.

[11] 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.

[12] 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.

[13] Kupkovič, M. a kol.: Kalkulácie a rozpočty. Bratislava: Sprint, 1998. ISBN 80-88848-63-6.

[14] Lang, H.: Manažerské účetnictví. Praha: C.H. Beck 2005. ISBN 80-7179-419-8.

[15] Mikušová, N., Kufelová, I.: 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.

[16] Neumaierová, I. a kol.: Řízení hodnoty podniku. Praha: Profess Consulting 2005. ISBN 80-7259-022-7.

[17] Ogerová, B.,- Fibirová, J. Řízení nákladů. Praha: HZ Editio, 1998. ISBN 80-86009-24-6.

[18] Potkány, M, Gejdoš, P.: The proposal of methodics suppliers evoluation need for quality management In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Improvement of quality regarding processes and materials 2007, Wydawnictwo Menedzerskie PTM Warszawa, Warszawa 2007, str.23-28, ISBN 978-83-924215-3-5.

[19] Potkány, M., Gejdoš, P.: Využitie ABC analýzy ako základného marketingového nástroja strategického controllingu, In: Marketing a obchod 2003 – Príležitosti a riziká jednotného európskeho trhu, zborník referátov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Zvolen: TU Zvolen, 2003, s. 173-176, ISBN 80-969033-0-6.

[20] Potkány, M., Gejdoš. P.: Interest in controlling in branches of wood processing and furniture making industry in Slovak republic, In: INTERCATHEDRA Annual bulletin of

plant – economic department of the european wood technology university studies No 20, Kiepno Poľsko, 2004, s. 54-57. ISSN 1640-3622
[21] Potkány, M.: Klasifikácia rozhodovacích úloh v manažérskom účtovníctve. In: Research report 2 – Aktuální problémy teorie a praxe v ekonomike, vedecké spisy Fakulty ekonomicko správní, vyd. Univerzita Pardubice, 2007, s.89 –94. ISBN 978-80-7395-005-7.
[22] Potkány, M.: Manažérske účtovníctvo - informačná podpora controllingu. In: Acta Facultatis xylologiae, vedecký časopis drevárskej fakulty, No. XLVIII 1/2006, s.91-104. ISSN 1336-3824
[23] Potkány, M.: Uplatnenie controllingu vo vnútropodnikovom riadení, personálnom manažmente a manažérstve kvality podnikov DSP. In: Vedecká štúdia 7/2004/B, Zvolen: TU vo Zvolene, 2004, 92 s. ISBN 80-228-1427-X.
[24] Potkány, M: Outsourcing and make or buy decision making tasks. In: RIM 2009 Development and modernisation of production, Scientific book University of Bihac, s.1 - 6. ISBN 978-9958-624-29-2.
[25] Schroll, R.: Ukládání úkolú v nákladech, výnosech a zisku na úrovni podniku. In Schroll, R. - Soukupová, B. a kol. Kontrola nákladov a kalkulácie v priemysle. Bratislava: SPN, 1992. ISBN 80-08-00356-1.
[26] Šúbertová, E.: Malé a stredné podnikanie v SR po vstupe do EÚ. Bratislava: Kartprint 2005. ISBN 80-88870-49-6.
[27] Šúbertová, E.: Význam sledovania nákladov v poľnohospodárskom podniku. In: Grznár, M. a kolektív: Podnikanie v agropotravinárstve. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2006. ISBN 80-225-2156-6.
[28] 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. VEGA 1/0330/08.
[29] Tóthová, A.: Moderné postupy v procese tvorby finančného plánu podniku. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009. ISBN 978-80-225-2671-5.
[30] Wenz, E.: Kosten- und Leistungsrechnung mit einer Einführung in die Kostetheorie. Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe, 1992. ISBN 3-482-45231-8.

ŠPECIFIKÁ DLHODOBÉHO INVESTOVANIA KAPITÁLU V SÚČASNOM OBDOBÍ

CONDITIONS OF LONG-TERM CAPITAL INVESTED TODAY

Alena Tóthová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
efficiency, technical technological criteria, financial economic criteria, investment project

JEL Klasifikácia G11, E66, E44

ABSTRAKT
Evaluation of efficiency of investment projects requires a systematic approach. The system examination of efficiency of tangible investments includes at least three elements: market study, technical and economic study. The complexity of the approach, data heterogeneousness and criteria of evaluation of technical economic efficiency of an investment project requires for their evaluation to utilize methods that enable to work with various elements.

ÚVOD

Súčasná doba, charakteristická prudkými reakciami trhov na politikmi ponúkané riešenia problémov, vyplývajúcich najmä z morálnej krízy ľudstva, vytvára stále väčší tlak na finančné riadenie podnikov. Podniky v snahe zabezpečiť svoju existenciu musia veľmi pružne reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov. V tomto smere dosahujú najväčšie úspechy podniky, ktoré vyvinuli efektívne programy na vytváranie a výber najvýhodnejších projektov rozvoja zo súboru dostupných investičných príležitostí. Investičné rozhodnutia totiž predstavujú potenciál podniku pre dosiahnutie úspechu. Vplyvom investovania sa mení kombinácia výrobných faktorov, čo spolu s využívaním vedy, výskumu a vývoja umožňuje racionalizáciu a zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov. Navyše proces kapitálového rozpočtovníctva je veľmi rozmanitý, či už ide metódy vyhľadávania a hodnotenia projektov, stanovenie právomocí v investičnom rozhodovaní, členenie rozpočtov podľa jednotlivých položiek atď. Príspevok sa preto zameriava na priblíženie investičného procesu a na v súčasnosti známe zdokonalené metódy hodnotenia investícií.

SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Podnikateľské investičné projekty predstavujú súbor technických a ekonomických štúdií, ktoré slúžia k príprave, realizácii, financovaniu a efektívnemu prevádzkovaniu navrhovanej investície. Sú rôzne rozsiahle podľa povahy investícií. Každý projekt ovplyvňuje jednak svoje okolie (územie, infraštruktúru, pracovné sily a pod.), jednak okolité vplyvy pôsobia na samotný investičný projekt. Čím väčšie sú projekty, tým väčší vplyv majú na okolité prostredie, na druhej strane sú však citeľne obmedzované pôsobením rôznych záujmových skupín. Dynamika investícií v ekonomike totiž závisí od:

a. očakávaných príjmov z investície, ktoré vyplývajú z celkovej dynamiky hrubého domáceho produktu,
b. úrokových mier za požičaný peňažný kapitál,
c. výšky a systému zdanenia podnikov a jednotlivcov,
d. investičných očakávaní potenciálnych investorov.

[1] Ing. Alena Tóthová, PhD., tothova@euba.sk, Katedra podnikových financií

V období poklesu ekonomickej aktivity, poklesu hrubého domáceho produktu, dochádza aj k poklesu investícií a opačne. Vývoj HDP v bežných cenách v SR uvádza nasledujúca tabuľka.

Tabuľka Vývoj HDP v bežných cenách

Ukazovateľ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HDP v b.c. mld. eur	31,2	33,9	36,8	40,6	45,2	49,3	55,1	61,6	67	63,1	65,9
rast v %	10,90	8,70	8,60	10,30	11,20	9,20	11,70	11,80	8,90	-5,90	4,50

Zdroj: ŠÚ SR

Úroková miera za požičaný peňažný kapitál pôsobí na investičné aktivity nepriamo. Zmena úrokovej miery ovplyvňuje investorov vždy s určitým časovým oneskorením. Úroková miera pôsobí nielen na investície financované cudzím kapitálom, ale ovplyvňuje aj investície financované vlastným kapitálom. Banky požadujú okrem úrokov aj rôzne poplatky (poplatky za vybavenie úveru, za vedenie účtu...), kladú si rôzne podmienky, záruky a pod. Vyššie úrokové miery z cudzieho kapitálu spôsobujú zvýšenie požiadavky investorov na minimálnu efektívnosť investičných projektov.

Investičné rozhodovanie významne ovplyvňuje aj systém a výška zdanenia. Čím je vyššie zdanenie príjmov potenciálnych investorov, tým je nižšia ich investičná aktivita. Záujem investorov sa sústreďuje takisto na stanovenie základu dane, poskytovanie rozličných daňových úľav, výšku odvodov do sociálnych a zdravotných poisťovní.

Rozhodnutia o investíciách sú typickým dlhodobým strategickým manažérskym rozhodnutím, pri ktorom sa uvažuje ako vybrať vhodnú investičnú alternatívu, ktorá bude za daných podmienok pre podnik najvýhodnejšia a prinesie mu v budúcnosti čo najvyšší prínos. Výber optimálneho investičného projektu môže prebiehať v nasledujúcich etapách:

1. etapa - vychádza z potreby poznať požadovaný objem podnikom realizovaných výrobkov na trhu. Rozhodujúcou charakteristikou pri predaji výrobkov je veľkosť trhu. Na jeho analýzu sú dôležité tri trhové veličiny: potenciál trhu, kapacita trhu a podiel na trhu. Okrem toho je potrebné získať informácie o vývoji HDP, dane z príjmu, úrokových sadzieb, cien vstupov a výstupov a pod.

2. etapa – na základe analýzy výrobnej kapacity a jej technickej úrovne sa podnik rozhodne či bude realizovať obnovovací alebo rozvojový investičný projekt. Podnik vypracuje niekoľko variantov investičných projektov z hľadiska technicko-technologického.

3. etapa - pozostáva z hodnotenia ekonomickej efektívnosti investičných projektov a končí sa výberom najvhodnejšieho variantu pre podnik, t.j. projektu s maximálnym prínosom pre podnik.

4. etapa – zahŕňa neustály monitoring a audit investičného projektu

Hodnotenie efektívnosti investičných projektov môžeme považovať za veľmi významnú časť investičného rozhodovania. V odbornej literatúre je v tejto súvislosti spracovaných množstvo metód, ktoré majú svoje výhody ale aj nevýhody. Výber metódy vždy závisí od konkrétneho manažmentu podniku, od jeho úrovne vzdelania a skúseností. Žiadna metóda nie je absolútne nadradená ostatným metódam. V nasledujúcom texte príspevku sú charakterizované len vybrané metódy a to konkrétne metóda zloženej hodnoty (metóda CV), metóda kritického nákladu dlhu (Critical debt Interest rate Method – CDIR), metóda vizualizácie finančných dôsledkov (VoFI).

Metóda zloženej hodnoty a ČSH sú zhruba rovnaké metódy. Na rozdiel od ČSH metóda CV si vyžaduje poznať úrokovú mieru dlhu a úrokovú sadzbu za poskytnutý úver (kreditná úroková sadzba), ostatné údaje potrebné pre výpočet sú identické. Metóda CV však neberie do úvahy použitie uniformnej diskontnej sadzby. Druhým predpokladom metódy je neobmedzená možnosť vypožičiavania si kapitálu a neobmedzené investovanie pri

prislúchajúcich úrokových sadzbách. Tretím predpokladom je nezávislosť vzhľadom na požičané a investované množstvo kapitálu. Okrem toho metóda predpokladá používanie čistých peňažných tokov na splácanie úverov (vrátane úrokov) a už existujúcich finančných prostriedkov na financovanie čistých peňažných výdavkov. Vzhľadom na to, že náklady dlhu zvyčajne prevyšujú kreditnú úrokovú sadzbu, spoločnosti skôr preferujú splácanie dlhu ako investovanie prebytočnej hotovosti. V zjednodušenom prípade, ak sa peňažné príjmy nepoužijú na splatenie dlhu počas životnosti investičného projektu a existujúce peňažné prostriedky sa nepoužijú na financovanie peňažných výdavkov, potom môžeme zloženú hodnotu na konci životnosti projektu vypočítať ako:

$$CV_{T+} = \sum_{t=0}^{T} NCF_{t+} \cdot (1+c)^{T-t}$$

$$CV_{T-} = \sum_{t=0}^{T} NCF_{t-} \cdot (1+d)^{T-t}$$

kde: CV_{T+} suma príjmov za použitia kreditnej úrokovej miery (c),
CV_{T-} suma záporných čistých cash flow za použitia dlhovej úrokovej miery (d),
NCF čisté peňažné toky,
T životnosť projektu

Celková zložená hodnota je potom súčet týchto dvoch hodnôt, t.j. $CV_T = CV_{T+} + CV_{T-}$
Interpretácia výsledkov je rovnaká ako pri metóde ČSH.

Metóda kritického nákladu dlhu (CDIR) - hodnotenie tejto metódy možno odvodiť od hodnotenia metódy CV a VMV (vnútornej miery výnosnosti). Predpoklady použitia metódy sú podobné ako u metódy VMV a údaje potrebné pre výpočet sú identické s metódou zloženej hodnoty. Vzťah medzi metódou CV a CDIR je podobný vzťahu medzi metódami ČSH a VMV. Rozdiel spočíva v odlišovaní typov úrokových sadzieb. U opisovanej metódy je cieľom výpočtu práve kritická hodnota úrokovej miery dlhu:

$$i_c = i_n + \left(CV_n(i_v - i_n)\right)/(CV_n - CV_v)$$

kde: i_v vyššia zvolená úroková miera,
i_n nižšia zvolená úroková miera

Ak je kritická hodnota úrokovej miery dlhu vyššia ako úroková sadzba ponúkaná na trhu, projekt je absolútne ziskový.

Metóda vizualizácie finančných dôsledkov (VoFI) – jej základnou črtou je komplexný finančný plán, ktorý býva zobrazený formou tabuľky. Berie do úvahy všetky peňažne toky spojené s investičnými projektmi a ich ekonomické dôsledky, resp. dôsledky vyplývajúce z finančných rozhodnutí týkajúcich sa investičných projektov. Metóda explicitne analyzuje cash flow z investície, nazývané aj ako pôvodné hotovostné toky a peňažné toky plynúce z financovania projektu a finančných investícií, nazývané ako odvodené peňažné toky. Metóda vychádza primárne z metódy zložených hodnôt, hlavne pre jej jednoznačnosť. O efektívnosti projektov sa potom rozhoduje na základe dosiahnutej zloženej hodnoty. Projekt dosahuje absolútny zisk ak hodnota CV presahuje alternatívny budúci príjem na konci ekonomickej životnosti projektu, ktorý môže byť dosiahnutý z dostupných vlastných zdrojov, ak sa investuje inde ako do analyzovaného projektu. Relatívny zisk dosahuje projekt v prípade ak jeho CV presahuje CV alternatívnych projektov.

Aj najprecíznejšie finančné nástroje však nie sú schopné zachytiť všetky strategické rozmery investičných projektov, keďže mnohé z nich sa nedajú kvantifikovať. To je dôvod, prečo mnohí výskumníci pátrajú po ďalších nástrojoch analýzy. Existujú dve možnosti, ktoré dopomohli rozvoju alternatívnych strategických techník hodnotenia investícií. Prvá sa týka

úpravy už existujúceho prístupu integrácie zanedbaných strategických výhod projektu. Patrí sem teória „fuzzy množín“ a analytická hierarchia procesu. Druhá možnosť predstavuje použitie analytických sústav, ktoré sa objavili v projektovom manažmente alebo napríklad v stratégii a technologických oblastiach. So strategickým investičným rozhodovaní sa spájajú nasledujúce prístupy a to:[2]

- ✓ Balanced Score Card (BSC),
- ✓ Analýza strategického riadenia nákladov,
- ✓ Technology roadmapping.

Z kapacitných dôvodov príspevku je v nasledujúcom texte podrobnejšie spracovaná charakteristika iba niektorých prístupov.

Technology roadmapping

Keďže novodobé investovanie do technológie tvorí významnú časť kapitálového investovania, plánovanie a hodnotenie technologického vývoja by malo tvoriť súčasť strategickej analýzy projektov. Preto sa vyvinul prístup nazývaný technology roadmapping, v ktorom tím odborníkov rozvíja rámec na organizovanie a prezentovanie informácií potrebných pre rozhodnutia o investíciách do nových technológií. Ako súčasť tohto procesu „roadmapping“, sa tento tím snaží predpovedať potreby zajtrajšieho trhu, formuluje a vytvára tabuľky, grafy znázorňujúce vzťahy medzi technológiou a potrebami trhu. Tento proces môže prispieť k aktívnejšiemu zapojeniu manažérov do rozhodovacieho procesu tým, že manažéri identifikujú, vyberajú a rozvíjajú technologické alternatívy, respektíve mapujú optimálnu cestu a jej alternatívy, ktorých hlavným cieľom by malo byť uspokojenie budúcich produktov, služieb alebo prevádzkových potrieb. Proces technology roadmapping môže obsahovať nasledovné časti:

1. predbežné aktivity – manažéri sa zaoberajú otázkou ako pomôže technology roadmap pri investičnom rozhodovaní:
   - Uspokojenie nevyhnutných podmienok.
   - Zabezpečenie vedenia a financovania.
   - Definovanie rozsahu a hraníc pre technology roadmap.
2. tvorba technology roadmap – tvorba obsahu:
   - Identifikácia produktu na ktorý sa roadmap zameriava.
   - Identifikácia kritického systému požiadaviek a ich cieľov.
   - Špecifikácia hlavných technologických oblastí.
   - Odporúčanie technologických variant, ktoré by mali byť presadzované.
   - Tvorba reportu technology roadmap.
3. záverečné aktivity:
   - Kritika a schvaľovanie roadmap.
   - Tvorba a implementácia plánu.
   - Prehľad a periodická aktualizácia.

Výsledkom procesu technology roadmapping je dokument „technology roadmap“, ktorý identifikuje kritický systém produktových požiadaviek (potrieb), ciele výkonnosti produktu a podnikových procesov, technologických variant a míľniky pre dosiahnutie týchto cieľov. Technology roadmap v podstate determinuje rôzne technologické „cesty“ na uskutočnenie zámerov. Spoločnosť si tak môže zvoliť, resp. naplánovať práve jednu z ciest a zamerať sa na zdroje potrebné pre vybranú technológiu.

[2] GOTZE, U. – SCHUSTER, P. – NORTHCOTT, D. 2008. Investment Appraisal. Springer- Verlag Berlín Heidelberg: Springer-Verlag, 2008. p. 20-24. ISBN 978-3-540-39969-8.

Teória „fuzzy množín“ a analytická hierarchia procesu (AHP)[3]

Tento koncept predstavuje prístup, ktorý kombinuje prvky modelu „analytickej hierarchie procesu“ s matematickým konceptom „fuzzy množín“, s cieľom navrhnutia modelu pre hodnotenie moderných investícií do technológií. Rozhodovací model AHP bol navrhnutý ako prostriedok systematického hodnotenia numerických atribútov projektu. Je dôležité, aby manažéri s kompetenciou rozhodovania o investičných projektoch formulovali rozhodovací problém ako hierarchickú štruktúru, ktorým možno rozdeliť celkový cieľ (investičné rozhodnutie) do jeho jednotlivých kritérií. Potom sa priradia váhy jednotlivým kritériám a na základe toho sa v záverečnej fáze vypočíta celkový rating pre každú alternatívu, a to sčítaním vážených skóre vzhľadom na každý parameter projektu. To umožňuje manažérom zameriavať sa práve na tie atribúty projektov, ktoré sú kľúčové pri dosiahnutí strategických cieľov. Nevýhodou je subjektivita pri prideľovaní váh k parametrom projektu, ale na druhej strane to podporuje identifikáciu finančných a nefinančných výsledkov z projektov.

Teória „fuzzy množín“ umožňuje nejednoznačným premenným aby boli zastúpené celým radom nepresných „fuzzy“ čísel. V kombinácii s AHP prístupom navrhujú Abdel-Kader a Dugdade tento model pre integráciu finančných a nefinančných prvkov pri hodnotení investičných projektov. Očakávaná efektívnosť projektu je hodnotená z troch hľadísk, a to vzhľadom na finančný výnos (návratnosť), nehmotné (strategické výhody) a mieru rizika spojenú s realizáciou projektu. Popisovaný prístup ale neposkytuje jednotné meradlo na hodnotenie efektívnosti projektu. Konečné rozhodnutie o prijatí či zamietnutí projektu závisí od preferencií a rozhodnutia manažmentu.

ZÁVER

Aktuálne dianie vo svete a z toho vznikajúce nové a nové veľmi zložité ekonomické problémy nás utvrdzujú v názore, že len dobre pripravené podniky na tieto neustále zmeny môžu úspešne prekonať rozličné nástrahy. Problematika investičného rozhodovania je bohato spracovaná v mnohých odborných publikáciách, ale aj tak stále zostáva priestor na vytvorenie prístupov, metód pre čo najkomplexnejšie posúdenie efektívnosti investičných projektov. Veľkou výzvou sa stáva otázka: Ako premietnuť do efektívnosti investičných projektov nefinančné ukazovatele? Príspevok stručne načrtáva súčasné trendy v investičnom procese podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

ABDEL-KADER, M.G. – DUGDALE, D. 2001. Evaluating Investments in Advanced Manufacturing Technology: A Fuzzy Set Theory Approach. British Accounting Review. 2001, vol 33, no.4.p. 455-489.

BREALEY, A. – MYERS, S.C. – ALLEN, F. 2008. Principles of Corporate Finance. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008. 976s. ISBN 978-007-126675-8.

GOTZE, U. – SCHUSTER, P. – NORTHCOTT, D. 2008. Investment Appraisal. Springer-Verlag Berlín Heidelberg: Springer-Verlag, 2008. p. 382. ISBN 978-3-540-39969-8.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2006. Ekopress, s.r.o., Praha, 2006, 2. vydanie, 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA 1/0187/11 „Identifikácia a experimentálne skúmanie determinantov finančného rozhodovania o dlhodobých investíciách v podmienkach ekonomických kríz“.

[3] ABDEL-KADER, M.G. – DUGDALE, D. 2001. Evaluating Investments in Advanced Manufacturing Technology: A Fuzzy Set Theory Approach. British Accounting Review. 2001, vol 33, no.4.p. 455-489.

GLOBÁLNA FINANČNÁ A HOSPODÁRSKA KRÍZA A MANAŽMENT PODNIKU

GLOBAL FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS AND MANAGEMENT COMPANY

Dana Vaňková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: krízové riadenie podnikov, riadiaci pracovníci, obchod, spoločnosť, kríza, ekonomika.

KEYWORDS: company's management companies, managers, business, society, crisis, economy.

JEL G01

ABSTRACT:

Economic and financial crisis has concrete and inexorable consequences. The management of the companies has always tried to carry out preventive measures to prevent the impact of economic and financial crises. They tried to mitigate their effects and avoid the risk of crisis situations. Perceptions of the crisis and especially the responses of particular companies are different. There are companies which have overlooked the crisis and failed to fight it and there are companies that defend from the crisis or they actively solve its impacts.

ÚVOD

Katastrofy ako cholera či mor sa dnes vyskytujú už len zriedkavo. Mení sa charakter, dynamika kríz a katastrof. Tieto nové udalosti ovplyvňujú podniky a organizácie. Zároveň vznikajú nové výzvy pre verejné a súkromné organizácie, ktoré formulujú prieskumné otázky, a ktoré si vyžadujú našu pozornosť.

Podnikové manažmenty sa snažia vykonávať preventívne opatrenia, aby predchádzali dopadom hospodárskych kríz. Snažia sa zmierňovať ich dôsledky a zabraňovať vzniku krízových stavov.

Zmyslom existencie podniku je, predovšetkým, rast jeho trhovej hodnoty, ktorý je zabezpečený len vtedy, ak je činnosť podniku efektívna. Preto podniková kríza, ktorá znižuje efektívnosť činnosti podniku, nie je pre podnik priaznivá a podnik sa jej snaží vyhnúť.

Cieľom príspevku je priblížiť dopady hospodárskej a finančnej krízy na podnikovú sféru a slovenskú ekonomiku.

[1] Ing. Dana Vaňková, interný doktorand, školiteľ prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc., Katedra manažmentu , Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, danavankova@email.cz

KRÍZA

Pojem kríza bol známy od antiky až po novovek. Pôvod nachádzame v starogréckom a latinskom jazyku. Z gréckeho jazyka odvodené od „krino“ (čo v preklade znamená konečné, neodvolateľné rozhodnutie typu alebo – alebo, úspech – neúspech), vyjadruje naliehavú potrebu, pociťovanie neistoty, hľadanie záchrany alebo zabránenie nešťastiu. Z neho neskôr vzniklo slovo krisis, ktorým sa vyjadrovala rozhodná chvíľa.

Ak by sme vychádzali z lekárskej definície krízy (stav pacienta, kedy dochádza k obratu v jeho liečení a tento obrat je otvorený a vo svojom závere smeruje buď k jeho uzdraveniu, alebo ku smrti) môžeme podnikovú krízu charakterizovať ako vrcholný bod obratu, v ktorom sa rozhoduje o zlepšení či zhoršení podnikovej situácie.

Krízu nemôžeme chápať iba v negatívnom význame, obmedzovali by sme pohľad na problematiku. Kríza môže byť súčasne i príležitosťou, čo dokonale znázorňuje aj čínsky znak pre slovo kríza. Je zložený z dvoch základných symbolov, pričom jeden znamená nebezpečenstvo, ohrozenie a druhý príležitosť, šancu.[2]

Kríza je podľa Cambridge slovníka[3] definovaná ako situácia, ktorá dosiahla mimoriadne ťažký alebo nebezpečný bod, čas veľkej nezhody, neistoty a utrpenia.

Oxfordský slovník[4] definuje krízu ako dobu intenzívnej obťažnosti alebo nebezpečenstva.

Z ekonomickej praxe Fink, S.[5] definuje krízu ako „bod obratu k lepšiemu alebo horšiemu, rozhodujúci okamih, situáciu, ktorá sa dostala do kritickej fázy. Je to čas nestabilnej situácie, v ktorej je rozhodujúca hroziaca zmena. Buď zmena s možným vysoko nežiaducim výsledkom, alebo zmena s možným veľmi pozitívnym výsledkom.“

DOPADY HOSPODÁRSKEJ A FINANČNEJ KRÍZY NA PODNIKOVÚ SFÉRU A SLOVENSKÚ EKONOMIKU

O hospodárskej a finančnej kríze rokov 2007 – 2009 sa dá povedať, že je najhoršia od čias svetovej hospodárskej krízy v medzivojnovom období a s určitosťou sa zapíše do dejín svetovej ekonomiky. Ide o prvú naozaj globálnu hospodársku krízu. Svetová hospodárska kríza v rokoch 1929 - 1934 sa vyhla izolovanému Sovietskemu zväzu a jej dopady na ázijskej a africkej ekonomiky boli pomerne malé.

Impulzom k vzniku globálnej krízy bola kríza realitného trhu v USA, ktorá vznikla v dôsledku poskytovania rizikových hypoték s nízkym úrokom skupine obyvateľstva s nižším životným štandardom. V procese schvaľovania hypoték nezlyhali iba banky, ale zároveň ratingové agentúry, ktorých úlohou je posudzovať platobnú schopnosť budúcich dlžníkov. Po náraste úrokov sa americký sen o bývaní začal rýchlo rozplývať a finančné trhy rúcať. Investori sa začali zbavovať rizikových podielov a akciové trhy v Európe, Ázii a USA sa začali prepadať. Vplyv finančnej krízy sa v začal prejavovať v eurozóne v prvom štvrťroku

---

[2] ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krízové řízení podniku*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 9788024731568.

[3] CAMBRIDGE slovník [online]. [cit. 11.10.2010]. Dostupné na internete: <http://dictionary.cambridge.org/search/british/?q=crisis&x=58&y=7>

[4] OXFORD slovník online]. [cit. 11.10.2010]. Dostupné na internete: <http://dictionary.cambridge.org/search/british/?q=crisis&x=58&y=7>

[5] FINK, S. 2002. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln, NE : iUniverse, 2002. 264 s. ISBN 0595090796.

2008. Dochádzalo k spomaľovaniu globálnej ekonomiky a Európska komisia avizovala nižší rast a vyššiu infláciu. Pod vplyvom oficiálnej recesie v USA a raste cien ropy a energii sa zlé hospodárske vyhliadky v druhom štvrťroku 2008 ešte viac prehlbovali a čoraz častejšie sa spomína hrozba recesie.

V priebehu roka 2009 sa dôsledky krízy v plnej miere prejavili vo všetkých oblastiach reálnej ekonomiky. Prepad svetového obchodu viedol k poklesu dopytu po výrobkoch a službách a neistota vyvolaná krízou na finančných trhoch ustrnula ekonomické procesy determinujúce ponuku. Tento vývoj vyústil do celosvetovej recesie a zapríčinil závažné makroekonomické nevyváženosti.

Obdobie rokov 2006 – 2007 pred vypuknutím globálnej krízy bolo pre Slovensko obdobím najvyššieho ekonomického rastu, ktorý bol stimulovaný najmä prílevom zahraničných investícií, a zároveň rastúcim domácim dopytom podporovaným rastúcim príjmom obyvateľstva.

Hospodárska a finančná kríza zasiahla Slovensko v prvom roku klesajúcej fázy hospodárskeho cyklu. Aj bez vplyvu globálnej krízy by na Slovensku v roku 2008 nastal pokles dynamiky hospodárskeho rastu. V dôsledku vysokej otvorenosti ekonomiky však kríza tento pokles výrazne ovplyvnila.

V globálnom rozsahu sa nedostatok likvidity premietol do činnosti finančných inštitúcií. Tie v dôsledku narastajúcich rizík sprísnili podmienky na čerpanie úverov čím obmedzili úverovú ponuku. Na trhu to vyvolalo automatické reakcie v podobe poklesu spotreby a investícií. V podnikoch nastali problémy s odberateľmi, dochádzalo k poklesu objemu produkcie, rastu nezamestnanosti, ktorý bola vyvolaná dramatickým poklesom zahraničného dopytu. Pokles disponibilných príjmov vyvolalo zníženie dopyt, čoho následkom klesol import a export.

Obdobie rokov 2007 až 2009 prináša podnikom pôsobiacim v prostredí modernej, vyspelej a bohatej spotrebiteľskej spoločnosti úplne nové pohľady na mnohé otázky. Na problematiku vlastných a cudzích zdrojov, na otázky riadenia rizík, na celú oblasť cash flow a prácu s peňažnými toky, ako aj na problematiku zaistenia proti rizikám a mnohé ďalšie. Pod vplyvom globálnej krízy nielen finančné trhy, ale i väčšinu pracovísk národných i nadnárodných spoločností ovládli strach a paranoja. Znižovali sa platy, redukovali rozpočty, rušili sa projekty, a to aj tam, kde sú pracovné miesta relatívne isté. Ľudia v organizáciách, a práve manažéri spoločností a vedenie, sa dostávali do úplne nových situácií. Poniektoré organizácie im v minulosti boli vystavené len málokedy, alebo sa s nimi nestretli vôbec.

Slovenské podniky zvládali dôsledky globálnej krízy predovšetkým:

- úsporou nákladov,
- prispôsobovaním stavu zamestnancov množstvu zákaziek,
- opatreniami na riešenie nevyužitých výrobných kapacít po páde zákaziek,
- zvyšovaním efektivity a produktivity,
- optimalizáciou zásob,
- kumulovaním hotovosti v spoločnosti,
- riadením pohľadávok a inkasovaním faktúr.

ZÁVER

Hospodárska a finančná kríza dolieha na podniky konkrétne a neúprosne. Podnikové manažmenty sa odjakživa snažili vykonávať preventívne opatrenia, aby predchádzali dopadom hospodárskych a finančných kríz. Snažili sa zmierňovať ich dôsledky a zabraňovať vzniku prípadných krízových stavov. Vnímanie krízy a predovšetkým reakcie podnikov sú rôzne. Sú spoločnosti, ktoré ju prehliadajú a neúspešne s ňou bojujú a spoločnosti, ktoré sa krízovým rizikám preventívne bránia a riešia jej dopady.

Podnikateľom a manažérom nezostáva nič iné, iba sa krízovým situáciám všemožne brániť a riešiť ich. Jediným východiskom je uplatniť účinné krízové riadenie.

LITERATÚRA

1. CAMBRIDGE slovník [online]. [cit. 11.10.2010]. Dostupné na internete: http://dictionary.cambridge.org/search/british/?q=crisis&x=58&y=7
2. FINK, S. 2002. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln, NE : iUniverse, 2002. 264 s. ISBN 0595090796.
3. OXFORD slovník online]. [cit. 11.10.2010]. Dostupné na internete: <http://dictionary.cambridge.org/search/british/?q=crisis&x=58&y=7>
4. ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. 2009. Krízové řízení podniku. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 9788024731568.
5. JESNÝ, M. – ORFÁNUS, D. 2011. Ako prežiť návrat krízy. In *Trend*.. ISSN 1335-0684, 2011, č. 43/2009. 28 – 31 s.

SLOVENSKÉ ZDRAVOTNÍCTVO A JEHO EFEKTÍVNOSŤ
THE SLOVAK HEALTH AND ITS EFFICIENCY

Diana Vasilenková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Health care, Slovak health, European Union, indicators of Health, Slovak health system efficiency.

JEL Klasifikácia
I10, I18.

ABSTRAKT
This thesis deals with the Slovak health care. It uses cross-sectional data particularly from the year 2008 to assess technical efficiency of the Slovak health care in the system of countries of the current European Union. For the analysis, the thesis uses indicators of health care utilization, capacity indicators and factors concerning population´s state of health. The theoretical part deals with the evolution of Slovak health care and institutional arrangements. Health systems of countries differ from each other. Differences can be observed in different forms of organization, management, financing, but also control. However, there is at least one common characteristic of them-the primary objective in terms of improving population health.

ÚVOD

Starnutie obyvateľstva, zavádzanie nových technológií, očakávania spotrebiteľov ohľadom zdravotnej starostlivosti a kvality- to sú nesporné výzvy z pohľadu rastúcich nákladov súčasných zdravotných systémov (Thomson et al., 2009). Finančná udržateľnosť zdravotníctva predstavuje jeden z hlavných problémov sužujúcich nejednu krajinu sveta. Podporujú to tvrdenia z OECD (2010), podľa ktorých všetky jej členské krajiny vykazujú rýchlejší rast celkových výdajov na zdravotnú starostlivosť v porovnaní s rastom ich ekonomiky. Pri tejto príležitosti sa tak naskytá otázka, ako jednotlivé zdravotné systémy zefektívniť. Slovensko, ako jeden z členov spomínanej organizácie, nie je výnimkou. Medzera medzi príjmami a výdajmi charakterizuje slovenské zdravotníctvo už dlhodobo. Úsilie zainteresovaných aktérov síce spočívalo v snahe o jej zacelenie, výsledné hodnoty však naďalej vytvárajú priestor na zlepšenie. Príznačným prvkom systému tak zostáva dlh. Ten síce vo svojej etape vývoja zaznamenal obdobie redukcie, jeho súčasný trend je však rastúci. Snahy o zvýšenie efektívnosti slovenského zdravotníctva tak v analýzach nachádzajú svoje opodstatnenie.

Zdravotné systémy krajín sa navzájom líšia. Rozdiely možno badať v odlišných formách organizácie, manažmentu, financovania, ale aj regulácie. Existuje však prinajmenšom ich jedna spoločná vlastnosť- primárny cieľ v podobe zlepšovania zdravotného stavu obyvateľstva. Kvantifikácia výstupov, popisujúcich zdravotný stav obyvateľstva, spolu s vynakladanými zdrojmi umožňujú vykonať rozbor, ako efektívne daná krajina, relatívne k ostatným, využíva svoje prostriedky na formovanie zdravotných výsledkov. To stálo za motiváciou uskutočnenia analýzy pre slovenský zdravotný systém v tomto príspevku.

[1] Ing. Diana Vasilenková, diana.vasilenkova@hotmail.sk, školiteľ: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

INŠTITUCIONÁLNE USPORIADANIE

Základné charakteristiky slovenského zdravotníctva popisujú Szalay et al. (2011), ktorí zhrňujú jeho hlavné črty do univerzálneho pokrytia obyvateľstva, povinného zdravotného poistenia, základného balíku služieb a konkurenčného modelu zdravotných poisťovní so selektívnou kontraktáciou a flexibilným stanovovaním cien. V sústave organizácií zdravotných systémov možno ten slovenský zaradiť medzi Bismarckové modely sociálneho zdravotného poistenia, v ktorých sa miešajú verejné zdroje so súkromnými (Colombo a Tapay, 2004). Na fungovanie zdravotníctva má výrazný vplyv Ústava SR, kde sú položené základy jeho financovania, manažmentu a organizácie (Hlavačka et al., 2004).

Povinné zdravotné poistenie je od roku 2010 zabezpečované troma zdravotnými poisťovňami, ktorých právna forma je uzákonená v podobe akciových spoločností. Z pohľadu pokrytia obyvateľstva je najväčšou poisťovňou Všeobecná zdravotná poisťovňa so 68% podielom na trhu, ostatnú časť populácie pokrývajú súkromné poisťovne Union a Dôvera. Dohľad nad zdravotnými poisťovňami a poskytovaním zdravotnej starostlivosti zabezpečuje Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou (ÚDZS) založený v rámci reformných opatrení v rokoch 2002-2006 (Szalay et al., 2011). Zdravotné poisťovne, ako nákupcovia služieb zdravotnej starostlivosti, zohrávajú kľúčovú rolu v zabezpečovaní starostlivosti pre svojich poistencov. Nákup zdravotníckych služieb je uskutočňovaný prostredníctvom selektívneho zazmluvňovania poskytovateľov zdravotnej starostlivosti, pričom ústrednými kritériami sú kvalita a pružné ceny. Zásadným prvkom z hľadiska kontraktácie zdravotných poisťovní je pojem minimálnej siete, predstavujúcej minimálny počet lekárov a nemocničných lôžok v každom zo samosprávnych krajov, pre zabezpečenie efektívnej, plynulej a dostupnej zdravotnej starostlivosti. Zdravotné poisťovne sú povinné túto minimálnu sieť obstarať (Szalay et al., 2011).

Platby zdravotných poisťovní poskytovateľom zdravotnej starostlivosti sa vyznačujú rozmanitosťou v závislosti od platobného systému, množstva platieb, povahy a kvality zdravotných služieb. „Zatiaľ čo v ambulantnej zdravotnej starostlivosti je zavedený systém kapitácií a poplatkov u všeobecných lekárov a výkonových platieb u špecialistov, v nemocničnej starostlivosti je ustálený systém refundovania hospitalizácií“ (Szalay et al., 2011). Vo vlastníctve štátu je najväčšia zdravotná poisťovňa a najväčší poskytovatelia zdravotnej starostlivosti, ktorých predstavujú „univerzitné nemocnice, veľké regionálne nemocnice, vysoko špecializované pracoviská, a takmer všetky psychiatrické nemocnice a sanatóriá.“ Špecifickou právnou formou ustálenou na Slovensku je príspevková organizácia, predstavujúca najčastejší spôsob organizácie vyššie spomínaných poskytovateľov zdravotnej starostlivosti.[2] V súkromných rukách sú všetky lekárne, diagnostické laboratóriá a majoritný podiel ambulancií (Szalay et al., 2011). Na tvorbe politiky slovenského zdravotníctva sa do najvyššej miery podieľajú štátne inštitúcie Ministerstvo zdravotníctva SR spolu s ÚDZS a samosprávne kraje, ktoré disponujú kompetenciami najmä v oblasti ambulantnej starostlivosti. Okrajové postavenie z hľadiska uplatnených odporúčaní zaujímajú organizované záujmové skupiny. Z medzinárodného hľadiska patrí Svetová zdravotnícka organizácia (WHO) medzi inštitúcie podieľajúce sa významne na tvorbe zdravotnej politiky Slovenska formou kooperačných programov a poskytovaním technickej, materiálnej a finančnej pomoci (Szalay et al., 2011).[3]

Hlavným zdrojom financovania zdravotnej starostlivosti sú príspevky zamestnávateľov, zamestnancov, samostatne zárobkovo činných osôb, dobrovoľne nezamestnaných a

---

[2] Príspevkové organizácie sú právnické osoby štátu, obce alebo vyššieho územného celku, ktoré okrem príspevku z rozpočtu vlastníka môžu mať aj iné zdroje príjmov (Szalay et al., 2011).

[3] Od januára 2010 sa prerozdeľovanie vykonáva na základe veku a pohlavia poistencov štátu a osôb, za ktoré štát poistenie neplatí (Szalay et al., 2011).

poistencov štátu, za ktorých príspevky odvádza štát. Platby štátu za ekonomicky neaktívnych obyvateľov predstavujú tretinu celkovo zozbieraných príspevkov (Szalay et al., 2011). Ekonomicky aktívne obyvateľstvo odvádza mesačne 14 % zo svojho vymeriavacieho základu, ktoré je zdieľané zamestnávateľmi v podobe 10 % a zamestnancami vo výške 4 %. Samostatne zárobkovo činné osoby sú povinné uhrádzať túto sumu v plnej výške (14 %) (Colombo a Tapay, 2004). 95 % spoločne zozbieraných príspevkov sa na základe štruktúry poistených osôb, v rámci solidarity, medzi jednotlivé zdravotné poisťovne prerozdeľuje (Szalay et al., 2011).

HISTORICKÝ VÝVOJ

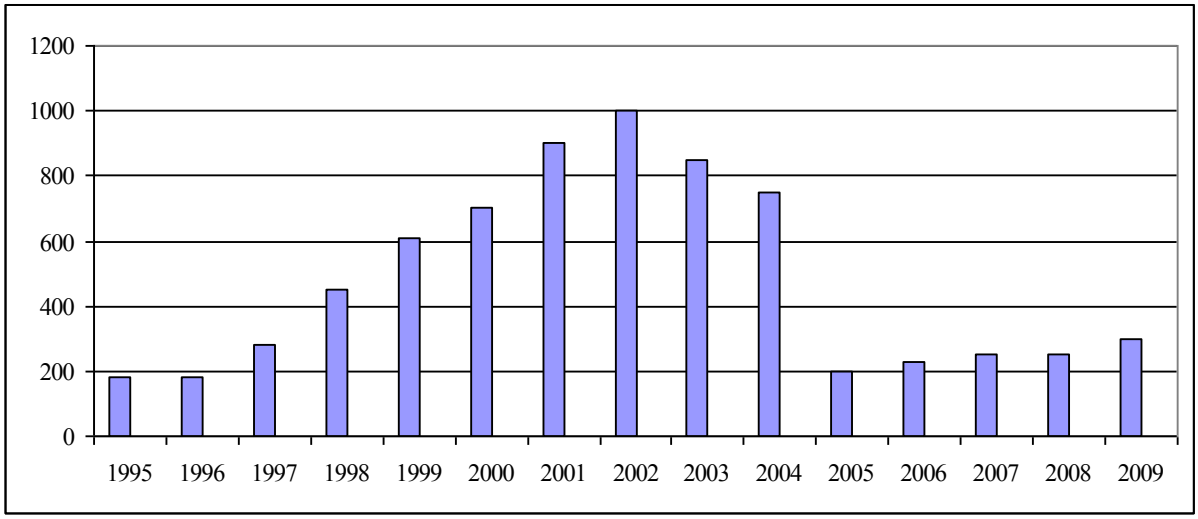
Celkové zmeny na spoločenskej úrovni vyvolané Nežnou revolúciou v roku 1989 odštartovali proces reforiem starého socialistického (nazývaného aj Semashkovho) systému na systém, v ktorom kľúčovú rolu začali zohrávať zdravotné poistenie a odvody. Na počiatku reformných úsilí stálo zriadenie Národnej poisťovne, pod ktorej správou sa ocitol dôchodkový, nemocenský a zdravotný fond. Finančné toky medzi jednotlivými fondami však neposkytovali dostatočné zdroje, čo v roku 1994 viedlo k vzniku Sociálnej poisťovne (garantujúcej dôchodkové a nemocenské zabezpečenie) a zdravotných poisťovní (Hlavačka et al., 2004).

Hlboká depresia stojaca na pozadí vzniku SR sa odzrkadlila v obmedzenosti štátnych zdrojov na krytie príspevkov ekonomicky neaktívnych obyvateľov. V roku 1993 štát neodvádzal do zdravotníctva dokonca žiadne kontribúcie, v roku 1994 to bolo len 1.11 Eura na ekonomicky neaktívnu osobu mesačne. V dôsledku podstatného podfinancovania zdravotníctva v počiatočných rokoch existencie Slovenska došlo k nahromadeniu deficitu v podobe 780 miliónov Eur. Tento vstupný deficit mal výrazný dopad na neskoršiu výkonnosť celého zdravotného systému (Szalay et al., 2011). Zvýšený počet zdravotných poisťovní dosahujúci v roku 1996 hranicu 13, bol následne udelenými tvrdšími opatreniami v podobe minima počtu poistencov, nutnosti tvorby rezerv a disponovania potrebným kapitálom, zredukovaný (Hlavačka et al., 2004). Výrazný dopad na zadĺženosť poskytovateľov zdravotnej starostlivosti mal bankrot zdravotnej poisťovne Perspektíva. Opatrenia vykonané v roku 1999 na zvládnutie krízovej situácie však neboli na zmenšenie medzery medzi príjmami a výdajmi postačujúce (Szalay et al., 2011).

Z hľadiska rastu deficitu v sektore zdravotníctva hrali kľúčovú rolu mäkké rozpočtové obmedzenia (Szalay et al., 2011). Štátna garancia platobnej schopnosti štátnych zdravotných zariadení a poisťovní tak mala za následok nehospodárne správanie, kde v takejto situácii je štát nositeľom všetkého rizika (Pažitný a Zajac, 2004).

Vlastníctvo poskytovateľov zdravotnej starostlivosti bolo podrobené zmenám v priebehu rokov 1999-2002, kedy došlo k transformácii 14 príspevkových organizácii na neziskové organizácie, čo znamenalo stratu možnosti štátu ovplyvniť manažment týchto subjektov. Dobre platené lekárske služby, hlavne v oblasti biochémie a dialýzy, boli privatizované, následkom čoho došlo k zhoršeniu finančnej situácie zdravotníckych zariadení (Szalay et al., 2011). Vývoj dlhu v slovenskom zdravotníctve ilustruje obrázok 1.1. Príznačným prvkom jeho priebehu, až do roku 2002, bol každoročný nárast, ktorý v danom období vyústil do hodnoty 996 miliónov Eur. Neudržateľná situácia, v ktorej sa zdravotný systém nachádzal, viedla k prevedeniu zásadných opatrení.

Obr. 1.1 : Vývoj celkového dlhu v slovenskom zdravotníctve (v mil. EUR)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo (Szalay et al., 2011)

Tie predstavovala reforma zdravotníctva v rokoch 2002-2006 (ďalej len reforma), ktorá priniesla zmenu celého doterajšieho legislatívneho rámca. Zaviedla nový systém založený na osobnej zodpovednosti a manažovanej konkurencii, pričom „usilovala o vytvorenie prostredia, kde sa ciele spoločnosti stretávajú so stimulmi pre hráčov na trhu.“ Do systému priniesla tvrdé rozpočtové obmedzenia, kedy sa zredukovala aktívna angažovanosť štátu do zdravotníctva (Szalay et al., 2011). Samotná reforma pozostávala z 3 typov opatrení: stabilizačných, systémových a sieťových (Mikloš, 2005). Tie zahrňovali predovšetkým zavedenie poplatkov za užívanie zdravotnej starostlivosti, vytvorenie dobrovoľného zdravotného poistenia, transformáciu zdravotných poisťovní a niekoľkých zdravotníckych zariadení na akciové spoločnosti (Verhoeven et al., 2007). Popri zmieňovaných krokoch došlo k schváleniu novej klasifikácie liekov a liečiv, v dôsledku čoho nastala vyššia spoluúčasť pacienta pri krátkodobých ochoreniach (napr. chrípka alebo angína) (Mikloš, 2005). Zavedený bol taktiež nový prístup k efektívnemu oddlžovaniu, na ktorý bola zriadená štátna akciová spoločnosť Veriteľ. Tento subjekt zabezpečoval, aby sa poskytnuté prostriedky dostali priamo k veriteľom nemocníc a poisťovní, čím sa celý systém viac sprehľadnil a zdroje tak boli použité priamo na účel, na ktorý boli vyčlenené. V období rokov 2003-2005 sa pomocou spoločnosti Veriteľ podarilo vyrovnať dlhy o účtovnej sume presahujúcej 1100 mil. Eur za 644 mil. Eur (Szalay et al., 2011). Uskutočnená reforma následne vyvola nesporný počet diskusií a názorov. Národní experti združení v zoskupení Hodnotenie ekonomických a sociálnych opatrení (HESO) hodnotili prevedené zmeny pozitívne, kde jednotlivým opatreniam pridelili v rámci vlastnej stupnice 100 až 150 bodov (Szalay et al., 2011).[4] Na druhej strane však stála verejnosť, kedy sa v prieskumoch verejnej mienky prevedená reforma stretla so značným nesúhlasom. Ten možno do určitej miery vysvetliť aj štúdiou, ktorú uskutočnili Kišš et al. (2007). Vo svojej práci zhodnotili, že počet domácností prispievajúcich zo svojich príjmov na zdravotnú starostlivosť viac, vzrástol. Ako dopĺňajú Szalay et al. (2011), kritici poukazovali na spornosť spomínanej reformy z hľadiska nedocielenia podpory celého politického spektra. Nesúhlas vtedajšej opozície sa naplno prejavil v nadchádzajúcom volebnom období. Volebné obdobie 2006-2010 prinieslo odvolanie kľúčových aspektov reformy. Poplatky za lekárske návštevy a pobyt v nemocnici boli zrušené, čo doprevádzalo

[4] Zmieňovaná stupnica ohodnotenia opatrení sa pohybovala v rozmedzí -300 bodov za kompletný nesúhlas, až +300 bodov za jednoznačný súhlas.

signifikantné zníženie doplatkov za lieky (Verhoeven et al., 2007). Taktiež bol pozastavený projekt transformácií štátnych zdravotných zariadení na akciové spoločnosti. Zmenám sa nevyhli ani zdravotné poisťovne, ktorým bolo zakázané voľne manipulovať so ziskom, pričom kladný hospodársky výsledok museli využiť výlučne na úhradu zdravotnej starostlivosti. Následná medzinárodná arbitráž zdravotných poisťovní voči Slovensku vyústila do rozhodnutia Ústavného súdu SR o protiústavnosti tohto kroku (Szalay et al., 2011). Súčasná vláda vo svojom Programovom vyhlásení z roku 2010 deklarovala opatrenia, ktoré sú v súlade so spomínanou reformou. Jedným z ohlasovaných krokov bol aj návrat k povoleniu tvorby zisku zdravotných poisťovní.

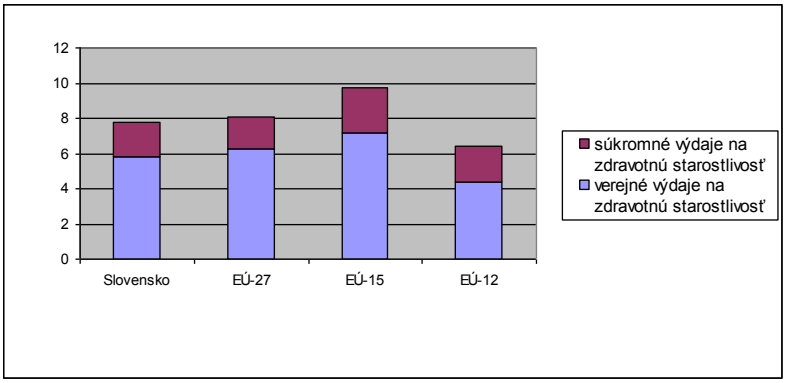
MEDZINÁRODNÉ POROVNANIE VÝZNAMNÝCH INDIKÁTOROV S EÚ-27

V tejto podkapitole budú porovnávané jednotlivé indikátory slovenského zdravotníctva so štátmi EÚ-27.[5] Zvolený bol rok 2008, keďže novšie údaje neboli pre všetky krajiny k dispozícii. V prípade nedostupnosti potrebného údaju bola chýbajúca položka nahradená informáciou z najbližšieho dostupného roku. Za základný zdroj údajov bola zvolená databáza European health for all database (2011) organizácie WHO.[6] Ukazovatele, ktoré neboli pre všetky uvažované krajiny dostupné, boli z komparácie vylúčené. Vybrané indikátory budú využité v ďalších častiach práce pre evaluáciu efektívnosti slovenského zdravotníctva vzhľadom na uvažovanú vzorku krajín.

UKAZOVATELE VÝDAJOV NA ZDRAVOTNÚ STAROSTLIVOSŤ

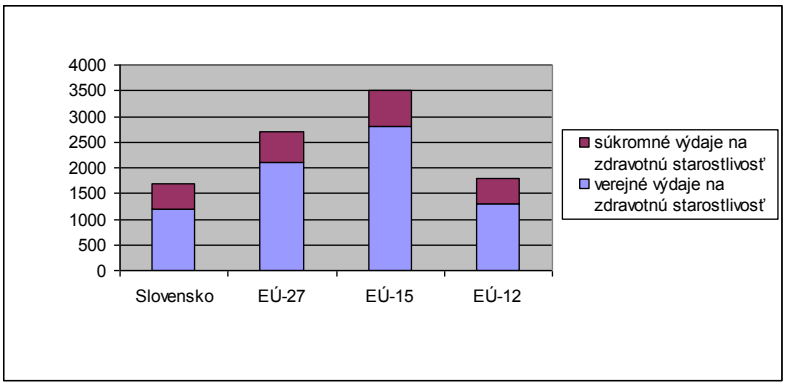
Zvolená databáza ponúkla pre všetky krajiny EÚ-27 porovnanie výdajov zdravotnej starostlivosti v merítkach % HDP a v $ prispôsobených parite kúpnej sily (ďalej len $ PPP). Komparáciu výdajov na zdravotnú starostlivosť v % HDP so súčasnými členmi EÚ znázorňuje obrázok 1.2 (hore). Slovensko vynakladá na zdravotnú starostlivosť celkovo 7,8 % HDP, čím sa zaraďuje tesne pod priemer EÚ-27. Zaujímavým sa môže javiť porovnanie jednotlivých údajov s krajinami EÚ-15 a EÚ-12. Za EÚ- 15 SR zaostáva v celkových výdajoch signifikantnejšie, avšak EÚ-12 prevyšuje o 1 percentuálny bod. Z dlhodobého hľadiska Slovensko redukuje podiel verejných výdavkov na celkových, čo je pozorovateľné taktiež u zvyšných krajín Vyšehrádskej štvorky (V4).

Obr. 1.2: Výdaje na zdravotnú starostlivosť v % HDP a v $ PPP



[5] EÚ-27 zahrňuje členské štáty Európskej únie po rozšírení v januári roku 2007 a to konkrétne: Belgicko, Bulharsko, Cyprus, Česko, Dánsko, Estónsko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Holandsko, Írsko, Litva, Lotyšsko, Luxembursko, Malta, Maďarsko, Nemecko, Poľsko, Portugalsko, Rakúsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Španielsko, Švédsko, Taliansko a Veľká Británia.

[6] Kompletné údaje využité pre porovnanie v jednotlivých ukazovateľoch sú k dispozícii v prílohách.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z Health for all database (2011)

Výsledný podiel 66,8 % v roku 2008 je tak výsledkom pretrvávajúceho znižovania štátneho vplyvu v každom z ekonomických sektorov. Konečný podiel patrí medzi najnižšie čísla v porovnaní so všetkými členskými štátmi Európskej únie (Szalay et al., 2011). Z pohľadu výšky súkromných výdajov meraných v % HDP sa Slovensko radí na najvyššie miesta s hodnotou 2,6 %, čo je o 0,5 % HDP viac, než priemer EÚ-27. Tento indikátor zaznamenáva v priemere medziročne sa navyšujúce hodnoty, čo možno objasniť vplyvom zvýšených hotovostných doplatkov za lieky, zvýšením využitia služieb súkromných poskytovateľov alebo nárastom administratívnych poplatkov a neformálnych platieb (Szalay et al., 2011). Komparácia výdajov na zdravotnú starostlivosť, meraných na osobu v $ PPP, je zaznamená na obrázku 1.2 (dole). Slovensko vydáva z hľadiska indikátoru celkových výdajov signifikantne menej ako EÚ-15, na druhej strane však viac ako priemer EÚ-12. Podobné závery platia pre verejné výdavky na zdravotnú starostlivosť merané v $ PPP.

INDIKÁTORY VYUŽITIA ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI

Výsledná vzorka porovnávajúcich indikátorov využitia zdravotnej starostlivosti bola značne redukovaná v dôsledku obmedzení diskutovaných v úvode tejto podkapitoly. Za ukazovatele využitia boli následne vybrané premenné: počet hospitalizácií v nemocniciach na 100 pacientov a počet ambulantných kontaktov na osobu za rok. Z hľadiska počtu hospitalizácii na 100 pacientov sa Slovensko zaraďuje nad priemer krajín EÚ-27 s hodnotou 18,7, čo je o 1,5 viac, než priemer EÚ-15 a 0,5 menej, ako priemer EÚ-12. Signifikantne vyššie hodnoty nadobúda Slovensko v indikátore počtu ambulantných kontaktov na osobu za rok, kde s počtom 13,6 dosahuje dokonca najvyššiu hodnotu spomedzi všetkých krajín Európskej únie. Tieto hodnoty môžu vypovedať o nadmernom využívaní zdravotnej starostlivosti, ktoré bolo jedným z predmetov záujmu reformných opatrení v rokoch 2002-2006.
„Gate-keeping“ systém je nástrojom vyhnutia sa nepotrebných a duplikovaných návštev na Slovensku, avšak jedným z problémov v slovenskom zdravotníctve sa môže javiť kapitačná forma platieb všeobecných lekárov.[7] Keďže lekári dostávajú fixné mesačné platby za každého evidovaného pacienta, nastavený systém nemusí byť z hľadiska efektívneho spravovania pacientov a zdravotnej starostlivosti motivujúci (Szalay et al., 2011).

UKAZOVATELE SPOJENÉ S ÚMRTNOSŤOU

Pri indikátoroch spojených so smrťou došlo na základe dostupnosti údajov k zúženiu vzorky premenných na: strednú dĺžku života pri narodení, pravdepodobnosť úmrtia do 5 rokov od narodenia na 1 000 narodení, mieru dojčenskej úmrtnosti na 1 000 narodení, indikátor DALE,

[7] Gate-keeping“ je prístup, v ktorom každý pacient má jedného lekára (zväčša všeobecného). Ten má kompletné informácie o jeho zdravotnom stave, pričom každý ďalší úkon nad rámec ním ponúkanej zdravotnej starostlivosti musí všeobecný lekár odporučiť a schváliť (HPI, 2011).

úmrtnosť matiek na 100 000 narodení a štandardizovaný počet úmrtí zo všetkých príčin na 100 000 obyvateľov.[8]
Stredná dĺžka života pri narodení je indikátorom, kde sa Slovensko začleňuje výrazne pod priemernú hodnotu krajín Európskej únie. Porovnanie však skresľuje posledný dostupný údaj, ktorý je pre SR z roku 2005, avšak hodnota 74,3 roka je až o 4 nižšia, než priemer EÚ-27. Pri komparácii s EÚ-15 je situácia ešte horšia, kde za spomínanými krajinami slovenské zdravotníctvo v danom indikátore zaostáva dokonca o 6,1 roka. Nižšiu hodnotu zaznamenala SR aj v porovnaní s EÚ-12, nutné však znova podotknúť, že spomínaný údaj pochádza zo skoršej doby. Nelichotivé čísla zaznamenáva Slovensko taktiež z pohľadu pravdepodobnosti úmrtia do 5 rokov od narodenia. S hodnotou 8,61 sa nachádza signifikantne nad priemerom EÚ-27, a rovnako nad priemermi EÚ-12 a EÚ-15. Opätovne však treba podotknúť, že aj tento údaj pre SR pochádza z roku 2005, čo môže skreslovať pozíciu Slovenska v spomínanom merítku. Významným faktorom spojeným s kvalitou zdravotnej starostlivosti je miera dojčenskej úmrtnosti na 1 000 narodení (Szalay et al., 2011). Pre SR bol však opäť dostupný údaj z roku 2005, čo vychyľuje závery z prevedenej komparácie. Signifikantne nadpriemerná hodnota v porovnaní s EÚ-15 však značí, že ani v tomto indikátore nie je postavenie Slovenska potešujúce. Indikátor DALE bol dostupný pre všetky krajiny z roku 2007. Umiestnenie Slovenska, podobne ako pri strednej dĺžke života, nie je optimistické. S hodnotou 67,2 roka by SR v pomyselnej tabuľke krajín EÚ-27 patrilo až 21.miesto. Tento údaj napovedá o tom, že obyvatelia Slovenska majú pri rešpektovaní počtu rokov s odžitými chorobami, relatívne nízku strednú dĺžku života v „plnom zdraví“. Pozitívny údaj o úmrtnosti matiek na 100 000 narodení mierne vylepšuje štatistiky zdravotného systému Slovenska. S hodnotou 3,5 sa nachádza signifikantne pod priemerom jednak celej EÚ-27 (7,8), ale aj EÚ-15 (5,4) a počet je takmer trojnásobne nižší než stredná hodnota krajín EÚ-12.
Pri počte úmrtí z hľadiska jednotlivých príčin bol braný pre porovnanie zlúčený ukazovateľ štandardizovaného počtu úmrtí zo všetkých príčin na 100 000 obyvateľov. Slovensko v tomto meritku nevykazuje výrazný odklon od krajín EÚ-27, kde sa nachádza mierne pod ich priemerom, avšak výraznejšie pod priemerom krajín EÚ-12.[9]

INDIKÁTORY ZDROJOV V ZDRAVOTNÍCTVE

Za indikátory zdrojov v zdravotníctve boli vyselektované nasledujúce ukazovatele: počet akútnych nemocničných lôžok na 100 000 obyvateľov, počet psychiatrických lôžok na 100 000 obyvateľov, počet lekárov na 100 000 obyvateľov, počet zubárov na 100 000 obyvateľov a počet lekárnikov na 100 000 obyvateľov. Slovensko má relatívne vyšší počet akútnych lôžok ako je priemer u všetkých skúmaných množín krajín. V porovnaní s EÚ-15 má SR o viac ako 100 lôžok na 100 000 obyvateľov navyše. Odlišná situácia nastáva v počte psychiatrických lôžok, kedy sa slovenský počet pohybuje blízko priemeru EÚ-27, konkrétne má Slovensko o 0,9 psychiatrického lôžka na 100 000 obyvateľov viac.
V porovnaní so zahraničím má Slovensko relatívne nízky počet lekárov. Na 100 000 obyvateľov pripadá niečo viac ako 300 lekárov, čo je o viac ako 32 pod priemerom EÚ-27 a viac ako 58 pod priemerom EÚ-15. Počet lekárov je však takmer totožný s EÚ-12. Počet zubárov je v SR taktiež relatívne ku krajinám Európskej únie nízky. V porovnaní s EÚ-15 má Slovensko na 100 000 obyvateľov o viac ako 20 zubárov menej. Podobne, množstvo lekárnikov je na území SR relatívne nižší ako je priemer EÚ-15. Z tohto hľadiska možno

[8] DALE (disability-adjusted life expectancy) udáva počet očakávaných rokov v „plnom zdraví“. Roky prežité v chorobách, ktorým sú priradené váhy, sú odčítané od očakávanej strednej dĺžky života (Murray, 2000).
[9] Štandardizovaný počet úmrtí (SDR: age-standardized death rate) je vypočítaný pomocou metódy priamej štandardizácie, kedy zobrazuje počet úmrtí pri pomyselnej rovnakej vekovej distribúcii, akú má štandardná európska populácia (European Health for all database, 2011).

konštatovať, že vzhľadom ku krajinám EÚ-27 má Slovensko v zdravotníctve relatívne nízky počet pracovníkov.

INDIKÁTORY ZDRAVIA MATIEK A DETÍ

Percento detí zaočkovaných proti záškrtu, tetanu, čiernemu kašľu, osýpkam, detskej obrne, chrípke a ružienke, to všetko sú indikátory vybrané pre komparáciu slovenského zdravotníctva so zdravotníckymi systémami krajín Európskej únie. Slovensko sa vo všetkých zmieňovaných indikátoroch umiestňuje nad priemermi uvažovaných vzoriek krajín. Priemer 99 % zaočkovaných detí je tak dôsledkom imunizačného programu Slovenska.

UKAZOVATELE CHOROBNOSTI A POČTU PREPUSTENÍ Z NEMOCNICE

Zaujímavým sa môže javiť komparácia indikátorov chorobnosti. Zvolená zúžená vzorka premenných zahrňovala: počet prípadov tuberkulózy, hepatitídy typu A, hepatitídy typu B, syfilisu, gonokokálnej infekcie, HIV, AIDS, čierneho kašľa a malárie (na 100 000 obyvateľov). Pri zmieňovaných prípadoch však nutné podotknúť, že hlavne incidencia infekčnej chorobnosti má kolísavú krivku a preto mohlo dôjsť v danom roku z dlhodobejšieho hľadiska ku vychýleným hodnotám. Preto je nutné brať zreteľ aj na tento fakt.

Z aspektu uvedených indikátorov Slovensko vyčnieva v negatívnom zmysle iba v prípadoch hepatitídy typu A, kde s takmer dvojnásobnou hodnotou prevyšuje priemer krajín EÚ-27. Pri tomto údaji je však nutné poznamenať, že v roku 2008 došlo z hľadiska výskytu tejto choroby ku takmer dvojnásobnému zvýšeniu oproti roku 2007.

Vo zvyšných ukazovateľoch sa Slovensko nachádza pod priemerom krajín Európskej únie, výrazné je najmä postavenie v chorobách HIV a AIDS s relatívne nízkou hodnotou. Pozornosť možno upriamiť aj na porovnanie výskytov choroby s percentom zaočkovaných detí, kde je v tomto prípade uskutočniteľná komparácia v prítomnosti čierneho kašľa. V tomto ukazovateli má Slovensko s 99% podielom zaočkovaných detí signifikantne nízku hodnotu výskytu tejto choroby, kde v porovnaní s EÚ-27 je to viac ako päťkrát menšie číslo.

Počet prepustení z nemocnice je taktiež jedným z indikátorov chorobnosti populácie. Po abstrahovaní nedostupných premenných boli do porovnávacej množiny zahrnuté tieto ukazovatele: počet prepustení na infekčné a parazitické choroby, nádorové ochorenia, choroby pohybového ústrojenstva, ischemické choroby srdca, mozgové ochorenia, respiračné choroby, choroby tráviaceho traktu, choroby pohybového ústrojenstva a počet prepustení na zranenia a otravy (na 100 000 obyvateľov).

Komparáciou údajov pre Slovensko a EÚ možno vypozorovať v priemere mierne zvýšené hodnoty chorobnosti slovenského obyvateľstva. Výraznejší odklon nastáva pri ischemických chorobách srdca, kde počet prepustení z nemocnice indikoval takmer o pätinu vyššiu hodnotu ako je priemer EÚ-27. Relatívne nízke počty prepustení zaznamenáva Slovensko v chorobách pohybového ústrojenstva.

ZÁVER

Na základe vyššie porovnávaných indikátorov možno konštatovať, že Slovensko, v porovnaní s EÚ-27, spája relatívne nízke výdaje na zdravotnú starostlivosť s relatívne nízkymi zdravotnými výsledkami. Tento záver korešponduje so štúdiou Verhoeven et al. (2007), ktorá sa venovala komparácii efektívnosti slovenského zdravotného systému po reforme, so štátmi EÚ-15, EÚ-10 a krajinami OECD. Výdaje na zdravotnú starostlivosť na osobu sa pohybujú v okolí polovice priemeru EÚ-15, kde veľkú časť z nich (28 %) pohltili výdaje na lieky (Szalay

et al., 2011).[10] Súkromné výdaje na zdravotnú starostlivosť sú o 0,5 percentných bodov HDP vyššie než priemer EÚ-27, čo môže byť spôsobené vyššími doplatkami za lieky.
Relatívne vysoký počet hospitalizácií, najvyšší počet ambulantných kontaktov a nadpriemerný počet prepustení z nemocnice môže na jednej strane súvisieť s chorobnosťou (avšak z dostupných údajov nevykazovalo Slovensko signifikantne nadpriemerné počty), na druhej strane môže vysoký počet ambulantných kontaktov súvisieť s nadmerným dopytom po zdravotnej starostlivosti. Vzhľadom ku krajinám EÚ-27 má Slovensko relatívne vysoký počet akútnych lôžok, ktoré, ako uvádzajú Szalay et al. (2011), v spojení s nízkou obsadenosťou môžu signalizovať nadmerné kapacity. Podobne, mierny nadpriemer vykazuje SR v počte psychiatrických lôžok. Relatívne nízky počet lekárov, zubárov a lekárnikov patrí taktiež ku charakteristikám slovenského zdravotníctva. Z hľadiska chorobnosti sa Slovensko vo vybraných ukazovateľoch nachádza pod priemerom krajín EÚ-27, kde najhorší výsledok zaznamenalo v chorobnosti na hepatitídu typu A. Z dlhodobejšieho hľadiska sa však na základe údajov z European health for all database (2011) v počte prípadov hepatitídy typu A vyskytuje blízko priemeru spomínaných krajín.
Slovensko má relatívne vysoký počet zaočkovaných detí. S priemernou hodnotou 99 % sa radí na najvyššie miesta pomyselnej tabuľky. Ako uvádzajú Szalay et al. (2011), napriek tomu, že sa v strednej dĺžke života a miere dojčenskej úmrtnosti vykonali vylepšenia, Slovensko však v tých ukazovateľoch naďalej zaostáva. Spomínané indikátory tak patria medzi tie, v ktorých sa Slovensko pohybuje výrazne pod priemerom EÚ-27.
Efektívnosť slovenského zdravotníctva sa nachádza pod priemerom súčasných krajín Európskej únie. 13%-18% zníženie verejných výdajov na zdravotnú starostlivosť meraných v $ PPP, zníženie počtu ambulantných kontaktov o 1.8-2.5 na osobu za rok, priemerné zníženie počtu nemocničných lôžok o 59 na 100 000 obyvateľov, priemerná redukcia 51-71.5 vybraných zdravotníckych pracovníkov na 100 000 obyvateľov a taktiež priemerné zníženie počtu zaočkovaných detí o 13 percentuálnych bodov na 100 000 detí- pri týchto zmenách by podľa použitej techniky hodnotenia efektívnosti mohol byť naďalej produkovaný súčasný výstup v podobe zdravotného stavu obyvateľstva. Najväčšie zmeny je potrebné vykonať v oblasti zefektívnenia verejných zdrojov, zníženia počtu nemocničných lôžok a redukcii nadmerného počtu ambulantných kontaktov. Opatrenia vedúce k týmto krokom však vyžadujú hlbšiu diskusiu. Možností sa naskytá hneď niekoľko. Poplatky za užívanie služieb zdravotnej starostlivosti, elektronické zdravotníctvo, zmena platobného ohodnotenia všeobecných lekárov, vyšší dôraz na prevenciu, povinné meranie nákladovej efektívnosti liekov alebo zavádzanie jednodňovej chirurgie, predstavujú eventuálne riešenia vedúce k zvýšeniu efektívnosti slovenského zdravotníctva. Uskutočnenie týchto zmien však závisí od mnohých faktorov. Jedným z nich je aj vláda- orgán zohrávajúci kľúčovú rolu v aplikovaní reformných opatrení. Na druhej strane je potrebné zohľadniť finančné zaťaženie obyvateľstva a dostupnosť zdravotnej starostlivosti. Vytváranie optimálnych riešení tak ostáva naďalej výzvou slovenského zdravotného systému.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] COLOMBO, F., TAPAY, N. (2004). The Slovak Health Insurance System and the Potential Role for Private Health Insurance: Policy Challenges. OECD HEALTH

[2] HLAVAČKA S., WÁGNER, R., RIESBERG, A. 2004. Health care systems in transition: Slovakia. Copenhagen: *WHO Regional Office for Europe on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies*, 2004, 6(10). ISSN 1020-9077.

[3] KIŠŠ, S., KOOLMAN, X., FILKO, M. (2007). Equity in health care finance in

[10] Pre porovnanie s OECD možno použiť údaj zo Szalay et al. (2011), kde tieto krajiny vynakladajú na lieky len 16 % z celkových výdajov.

Slovakia - the impact of the reform. Rotterdam: Erasmus University. Citované v Szalay et al. (2011).
[4] MIKLOŠ, I. (2005). Kniha reforiem : Ako si Slovensko získalo medzinárodné uznanie v ekonomickej oblasti. Vydanie 1. Ministerstvo financií Slovenskej republiky, Bratislava: Trend Visual, 2005, s. 67. ISBN 80-969378-0-4.
[5] OECD Health Data 2010 [databáza online]. (2010). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. [cit. 2011-07-13]. Dostupný z: <http://www.oecd.org/>
[6] PAŽITNÝ, P. ZAJAC, R. (2004). Ozdravené zdravotníctvo v službách občanov: Príbeh reformy od koncepcie po implementáciu. August 2004.
[7] SZALAY, T., PAŽITNÝ, P., SZALAYOVÁ, A., FRISOVÁ, S., MORVAY, K., PETROVIČ,M., GINNEKEN, E. V. (2011). Slovakia: Health system review. Health Systems in Transition, 2011, 13(2): 1-200. ISSN 1817-6127.
[8] THOMSON, S., FOUBISTER, T., FIGUERAS, J., KUTZIN, J., PERMANAND, J., BRYNDOVÁ, L. 2009. *Addressing financial sustainability in health systems*.*World Health Organization* [online]. 2009, [cit. 2011-10-24]. ISSN 2077-1584. Dostupný z: < http://www.euro.who.int/ >.
[9] VERHOEVEN, M., GUNNARSSON, V., LUGARESI, S. (2007). The Health Sector in the Slovak Republic: Efficiency and Reform. Washington, DC: International Monetary Fund. IMF Fiscal Affairs Department Working Paper, 2007, 7, 226 p.

FINANČNÉ RIZIKÁ PRI KOMODITNÝCH OBCHODOCH[1]
FINANCIAL RISK ON COMMODITIES BUSINESS

Katarína Vavrová[2]

Kľúčové slová: finančné riziko, komoditný obchod, obchod so zlatom, striebrom, daňové riziko, investičné riziko, trhové riziko.

JEL Klasifikácia: G11, G15, G24, H24

ÚVOD

V súčasnosti neexistuje jednotná univerzálne prijatá definícia rizika, či dokonca prax riadenia rizík. Riziko chápeme ako merateľnú možnosť, že budúcnosť bude odlišná od nášho predpokladu o nej. Vo všeobecnosti možno pri finančných činnostiach podnikateľských subjektov klasifikovať prevádzkové (operačné) a finančné riziká. Pri finančnom investovaní je finančné riziko spojené aj s využitím cudzieho kapitálu. Čím väčšia časť aktív je financovaná cudzím kapitálom prístupným na finančnom trhu, tým vyššie je finančné riziko. Takéto riziko predstavuje špecifické problémy jednotlivých odvetví alebo konkrétnych finančných obchodov. Vzhľadom na potenciálne riziká je veľmi dôležité hodnotiť finančné zdravie protistrany, ktorej sme sa rozhodli zveriť svoje finančné prostriedky, nech už ide o úver, vklad do banky, kúpu obligácií alebo investíciu do akcií, poprípade investovania na komoditnom trhu.. Rizikám je potrebné venovať dostatočnú pozornosť, nájsť spôsob ako ich merať a následne riadiť. Existuje niekoľko techník analýzy rizika, avšak je dôležité upozorniť na dva základné princípy, ktorými sa rozumný investor riadi. „ *Ak majú dve investície rovnakú mieru výnosu, investor dá prednosť tej, ktorá je spojená s nižším rizikom. A ak majú dve investície rovnakú mieru rizika, racionálny investor dá prednosť tej, ktorá zaručí vyššiu mieru výnosu“*[3].

„Finančné riziko je všeobecne definované ako potenciálna finančná strata subjektu, t. j. nie už existujúca realizovaná či nerealizovaná finančná strata, ale strata v budúcnosti vyplývajúca z daného finančného či komoditného nástroja alebo finančného či komoditného portfólia.“[4]

Investovanie do komodít sa stáva čoraz atraktívnejšie aj pre slovenských investorov. V ostatnom čase zaznamenávame stav nízkych úrokových sadzieb a investori vyhľadávajú iné formy investovania pre lepšie zhodnotenie svojho kapitálu. A práve komodity, hlavne drahé kovy, sa môžu stať alternatívnou investíciou oproti tradičným formám investovania, bežne využívanými slovenskými investormi. Hlavne v období keď ceny zlata dosahujú historické rekordy. Neustále rastúca cena tejto komodity je lákadlom aj pre investorov, ktorí pôvodne s týmto spôsobom investovania nemali a dá sa povedať, že ani nechceli mať skúsenosti. Aj pri relatívne optimálnych podmienkach pre investovanie do komodít existujú finančné riziká.

Podľa J. Jílka existuje päť hlavných finančných rizík, medzi ktoré patrí – úverové riziko, trhové riziko, riziko likvidity, operačné riziko, obchodné riziko. K jednotlivým finančným rizikám podrobnejšie obr. č. 1. Na obr. č.1 je prehľad finančných rizík, ktoré súvisia s komoditným obchodom.

---

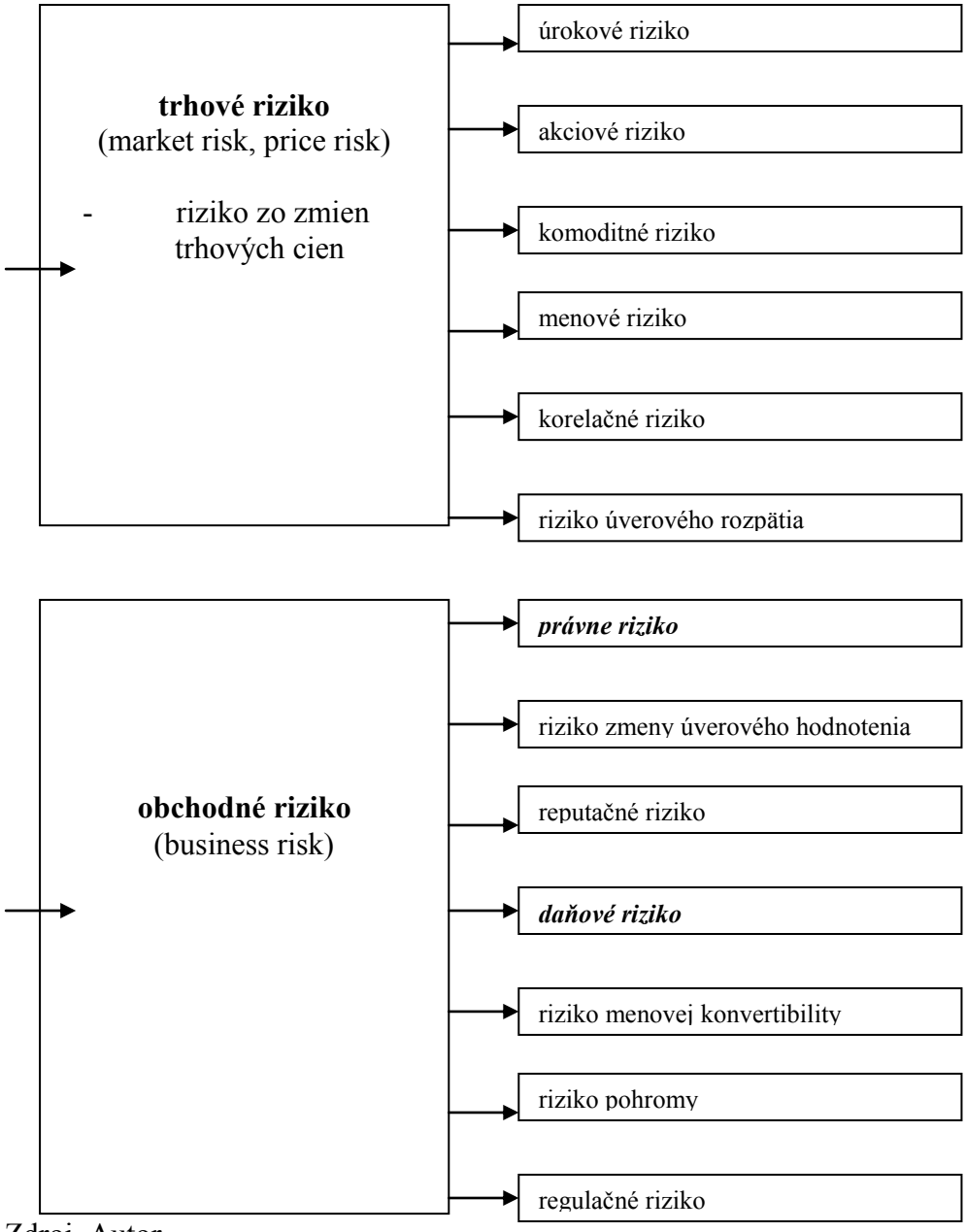
[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. xxxx/xxx,, *Lénártová*.

[2] Ing. Katarína Vavrová, PhD., Katedra podnikových financií FPM EU v Bratislave, e-mail: *vavrova@euba.sk* k

[3] KOHOUT, P.: *Peníze, výnosy a riziká, Príručka investiční stratégie*. Břeclav : Moraviapress, 2002.

[4] JÍLEK, J.: *Finanční rizika*. Grada : Praha, 2000.

Obr. č. 1. Prehľad finančných rizík



Zdroj. Autor

1. INVESTIČNÉ RIZIKO

Sme svedkami veľkého množstva nových faktorov rizika vplyvom turbulentných politických a spoločenských zmien vo svete. Vznikajú nové koncepcie manažmentu rizika založené na exaktných modeloch. Modely v sebe zohľadňujú vzťahy medzi rizikom a výnosmi podnikateľských subjektov. Rozvíjajú sa simulačné modely. Ich cieľom je exaktne integrovať rizikové faktory, ktoré vystupujú ako príčiny rizika a dopady týchto faktorov na výsledky hodnotenia podnikateľských aktivít. Rešpektovanie pôsobenia viacerých hľadísk na výsledky procesu manažérskeho rozhodovania zabezpečili prístupy k meraniu rizika založené na

viacrozmernej koncepcii rizika, ktorá vychádza z teórie optimálneho programovania a náhodnými ohraničeniami.
V rámci investovania do komodít treba zvážiť rovinu úvah v súčasnosti s vyspelou ekonomikou sveta USA. Vo viacerých štátoch USA občania nedôverujú svojej mene a tento problém rezonuje už dlhší čas. Napríklad mormónsky štát Utah ako oficiálne platidlo by pripustil zlato aj striebro a zákony v podobnom duchu plánuje ďalších 13 štátov. Znamenalo by to, že kúpna sila mincí sa nebude vypočítavať podľa ich nominálnej hodnoty, ale podľa skutočnej hodnoty ich materiálu. Súčasťou zákona je aj zatraktívnenie zlata oproti ostatným platidlám. Zisky zo zvýšenia hodnoty nahromadeného zlata sú totiž oslobodené od zdanenia kapitálových výnosov. Európa je v danom probléme omnoho rezervovanejšia. Navýšenie eurovalu je jasným dôkazom snahy o rýchlu finančnú konsolidáciu eurozóny. Vzhľadom na tieto skutočnosti mnohí ekonómovia z radov špecialistov na investície a financie argumentujú, že kúpa zlata, striebra, diamantov a platiny je správnym rozhodnutím. Investovanie do komodít sa odôvodňuje nasledovne:

a) investičné zlato sa neustále zhodnocuje,
b) vplyv inflácie je miernejší,
c) likvidita na finančné prostriedky je flexibilnejšia,
d) možnosť sporenia so zlatom – hodnota zlata v priebehu posledných piatich rokov vzrástla o 180 % oproti hodnote papierových bankoviek.

Sporenie so zlatom predstavuje revolučnú a účinnú metódu postupnej výmeny virtuálnej hodnoty papierových bankoviek za skutočnú a veľmi stabilnú hodnotu rýdzeho zlata. Sporiteľ nemusí investovať naraz. Môže nakupovať zlato postupne formou investície a tým sa vyhnúť aj prípadnému riziku investície do zlata formou jediného väčšieho nákupu.

e) zdaňovací režim.

V rámci slovenskej legislatívy platí v zákone o dani z pridanej hodnoty nasledovné:

a) investičné zlato je oslobodené od DPH. Oslobodenie sa netýka pamätných medail, šperkov a nuget.

Podľa § 67 ods. 2 zákona č. 222/2004 Z. z. sa investičným zlatom rozumie:

- zlato vo forme prútu alebo tehly, ktorého hmotnosť akceptuje trh drahých kovov a ktoré má rýdzosť 995 tisícin a viac.,
- zlaté mince, ktoré majú rýdzosť 900 tisícin a viac a boli razené po roku 1800 a sú alebo boli zákonným platidlom v krajine pôvodu a predávajú sa za cenu, ktorá nepresahuje hodnotu zlata obsiahnutú v minciach viac než 80 %.

2. DAŇOVÉ RIZIKÁ

Ak zvažujeme daňové riziká skúmame hľadisko zákona o dani z príjmov a zákona o dani z pridanej hodnoty. Ako som už spomenula, na investičné zlato sa nevzťahuje DPH. Je to medzinárodný dohovor platiaci na celom svete. Na iné potenciálne komodity pre strategické investovanie ako striebro, platina a aj investičné diamanty sa DPH vzťahuje. Z toho vyplýva, že keď ich nakupujeme, ich cena je vyššia o 20 %. Treba podotknúť, že otázka investovania do zlata bola metodicky viackrát usmernená a riešená priamo zo strany Daňového riaditeľstva SR. Je k dispozícii i odborný manuál a princíp obchodovania so zlatom je jasný.
Najčastejším daňovým problémom napr. pre spoločnosti s.r.o. je určiť konkrétnu formu komodity, certifikáciu a kategóriu v zmysle rýdzosti, hmotnosti. Z uvedeného záveru

spoločnosti vyplývajú určité rozhodnutia. Dodanie investičného zlata a nadobudnutie investičného zlata v tuzemsku a z iného členského štátu, dovoz a sprostredkovanie dodania investičného zlata v mene na účet inej osoby je oslobodené od dane z pridanej hodnoty s možnosťou nároku na odpočítanie dane v plnej výške v určitých zákonom vymedzených prípadoch v zmysle ustanovenia § 67 ods. 5 zákona o DPH.
Platiteľ, ktorý dodáva investičné zlato oslobodené od dane, môže odpočítať daň v týchto prípadoch:

a) ak je daň voči nemu uplatnená pri dodaní investičného zlata iným platiteľom, ktorý využil možnosť zdanenia podľa zákona o DPH,
b) ak je daň voči nemu uplatnená pri dodaní iného ako investičného zlata v tuzemsku z iného členského, ktoré je ním alebo na jeho účet následne pretvorené na investičné zlato,
c) zaplatenú pri dovoze iného ako investičného zlata, ktoré je ním alebo na jeho účet následne pretvorené na investičné zlato.

Pretransformovanie časti finančného kapitálu do investičného zlata má stále svoje výhody i nevýhody.

ZÁVER

Investor musí počítať aj s tým, že cena zlata, podobne ako iné aktíva vykazuje fluktuáciu.
V určitom období je zlato veľmi drahé napr. vo vzťahu ku americkému doláru, inokedy zasa opačne. Preto je zvlášť dôležité, aby investor kupoval zlato v správnom čase, keď je cena zlata nižšia. Zlato na rozdiel od iných finančných aktív, ako sú vklady v bankách, dlhopisy akcie neposkytuje výnos v podobe úrokov, alebo dividend. Uskladnené zlato iba „stojí“. V prípade, že sa investor rozhodne investovať do zlata, keď jeho hodnota stagnuje, respektíve klesá, stráca príležitosť získať z investície do alternatívneho aktíva. Náklady takto stratenej príležitosti môžu byť naozaj obrovské, najmä keď sa zoberie do úvahy zložité úročenie.
Problematickým je aj uskladnenie zlata. Vzhľadom na bezpečnosť mnohí investori využívajú služby bánk alebo špecializovaných obchodníkov, čo sa spája s vyššími nákladmi. Tento problém sa dá obísť takou formou investovania do zlata, ktorá si nevyžaduje jeho fyzické prevzatie.
Svet sa jednoducho zmenil. Akciové trhy dosiahli svoj vrchol. Z čisto analytického hľadiska vidíme, že akcie sú nadhodnotené a potenciálne riziko je vyššie než odmena. Nastal čas korigovať svoje portfóliá. Väčšina investorov a finančných poradcov sa pozerá na zlato nesprávne ako na komoditu. Dá sa konštatovať, že zlato sú peniaze. Obchoduje sa s ním v menových sekciách bánk a brokerských domov, nie v sekciách s komoditami. Ide o majetok, ktorý hodnotu uchováva a nie kumuluje. Nakupujeme a držíme zlaté mince na uchovanie bohatstva. Pri investovaní do zlata je dôležité uvedomiť si, že aj keď môžeme špekulovať so zlatými akciami, fondmi obchodovanými na burze, futuritami a opciami, aby sme svoje bohatstvo zvýšili, je to práve vlastníctvo čistého fyzického zlata, ktoré najlepšie slúži na uchovanie tohto bohatstva.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] JÍLEK, J. 2000. *Finanční rizika*. Praha : Grada, 2000. 640 s. ISBN 80-7169-579-3.
[2] MARKOVIČ, P. 2003. *Finančné riziko vo finančnom rozhodovaní podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 120 s. ISBN 80-225-1667-8.
[3] HRVOĽOVÁ, B. A KOLEKTÍV. 2006. *Analýza finančných trhov*. Bratislava : Sprint, 2006. 561s. ISBN 80-89085-59-8.
[4] http://www.eur-x.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX...SK

VYUŽITIE INFORMAČNÝCH TECHNOLÓGIÍ PRI STRATEGICKOM ROZHODOVANÍ

INFORMATION TECHNOLOGIES UTILIZATION IN STRATEGIC DECISION TAKING

Branislav Zagoršek[1]

KEY WORDS
strategy, internet, price, business experiment, pricing indifference band, consumer segmentation , information technologies, data analysis

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
stratégia, internet, cena, podnikateľský experiment, indiferentné cenové pásmo, segmentácia spotrebiteľov, informačné technológie, analýza údajov

JEL Klasifikácia
L11, M31, O33

ABSTRACT
New ways of strategic approach are available due to information technologies. New dimensions in business experiments are possible. Company can now meet its research needs much more efficient. It takes less money and less time to come to similar results with business experiments as with traditional market research methods. The strategy can be more precise because of the large amount of real time data. Profit can be significantly enlarged if the product price is set on the upper section of pricing indifference band. Using information technologies also allows utilizing psychological pricing and consumption models. Otherwise disruptive strategies can be implemented because information technologies make it possible to use this king of strategies without the negative effect. Last but not least micromarketing and accurate segmentation are other benefits brought by information technologies into strategic decision taking.

ÚVOD

Bolo obdobie kedy bolo náročné získať informácie potrebné pre rozhodovanie podniku. Príchod informačných technológií priniesol koniec tohto obdobia a nastolil novú éru. Éru zasýtenia informáciami. Jej cieľom je tieto informácie triediť, filtrovať a správne interpretovať.

Neznalosť informačných technológií prináša so sebou konkurenčnú nevýhodu. Keďže tieto technológie a prístupy sú voľne dostupné všetkým účastníkom trhu, nemôžeme hovoriť o konkurenčnej výhode. Iba ich ignorovaním sa podnik pripravuje o istý kvalitatívny štandard, ktorý sa na trhu vytvoril. Znalosť technológie však neznamená ihneď aj využívanie výhod, ktoré táto technológia prináša. Až jej sofistikované a správne aplikované využitie poskytne podniku relevantné informácie, potrebné pre zabezpečenie optimálneho rozhodovania. Dôležitosť správnej aplikácie informačnej technológie môže podložiť

[1] Ing. Branislav Zagoršek, interný doktorand FPM, bzagorsek@yahoo.com, školiteľ prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., KMž

nasledujúci príklad. Spoločnosť podnikajúca na internete využíva analytické služby, ktoré majú získavať informácie o zákazníkoch navštevujúcich ich internetové stránky. Neznalým využívaním technológie však získava síce zaujímavé, ale iba agregované informácie. Podnik vie vďaka využívanej technológii zistiť napríklad počet návštevníkov stránky a počet uzatvorených obchodov. Už na prvý pohľad tu chýba možnosť relativizovať údaje, zisťovať nedostatky a priradiť tieto nedostatky jednotlivým segmentom. Jediná možnosť relativizácie sa naskytuje pri medzinárodnom porovnávaní údajov jednotlivých pobočiek. Toto porovnávanie je však suboptimálne, pretože charakteristika a preferencie spotrebiteľov sa medzi krajinami významne menia. Po konzultácii s odborníkom boli zistené nedostatky v analytickom procese. Po konzultácii podnik napravil nedostatky a nastavil analytické služby tak, aby zisťovali správanie zákazníkov behom celého zdržania sa na stránke a aby ich činnosti priradili jednotlivým segmentom internetovej stránky. Toto umožnilo objaviť nové prvky, na ktoré sa zákazníci najviac sústredili. Pomohlo to označiť nedostatky a eliminovať chyby. Markantné pre nedostatok skúseností s prácou s informačnými technológiami bolo, že manažéri nevedeli, že stránka má chyby a že podnik prichádza o peniaze, pretože agregované analytické údaje nepopisovali dostatočne realitu, aby bolo možné vytvárať úsudky.

MOŽNOSTI VYUŽITIA INFORMAČNÝCH TECHNOLÓGIÍ PRI STRATEGICKOM ROZHODOVANÍ

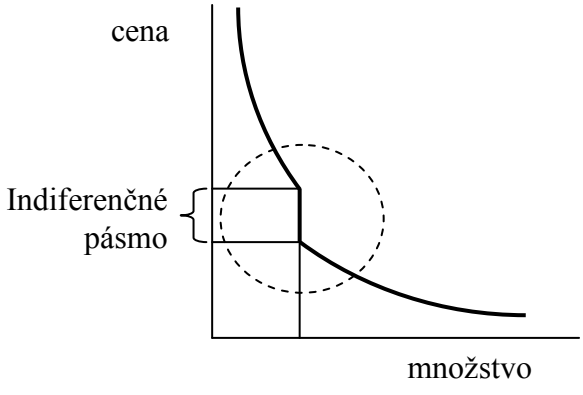
Vďaka obrovskému množstvu informácií, ktoré majú dnešné podniky možnosť získať pomocou informačných technológií sa naskytuje príležitosť tieto údaje spracovať a analyzovať. Výskum implementácie nových podnikateľských modelov Ezring/Johnson/Nair dospel k záveru, že podnik môže buď robiť výskum, alebo sa rozhodne experimentovať. Na dynamických trhoch je často kľúčovým faktorom úspechu možnosť rýchle získavať výsledky a okamžite reagovať na meniace sa podmienky pri úpravách produktu. Experimentovanie teda môže byť pri dynamických, asymetrických trhoch kľúčovým faktorom úspechu, keďže v porovnaní s klasickým marketingovým prieskumom umožňuje držať náklady dole a promptne získavať a spracovávať informácie, čo umožní rýchlejšie uviesť produkt na trh. Podnik nemusí realizovať veľké, mamutie experimenty. Relevantné výsledky dostane aj pri cielených malých experimentoch. Práve informačné technológie predstavujú vhodnú platformu pre experimentovanie. Túto vhodnosť získavajú hlavne presnosťou informácií, množstvom informácií, možnosťou senzitívnej segmentácie a rýchlosťou spätnej väzby.

Analytické programy bývajú často drahé a z tohto dôvodu pre mnoho podnikov aj nerentabilné. Dokonca aj podniky, ktoré investujú do sofistikovaného informačného softwaru síce získajú z programu z výstupu údaje, ale tie sú často ťažko interpretovateľné. Riešením ale nie je ignorovať možnosti, ktoré podnikom informačné technológie prinášajú. Riešenie je vo forme experimentov, ktoré by sa mali realizovať. Ako bolo spomínané informačné technológie predstavujú ideálnu platformu pre experimentovanie, keďže umožňujú cielene a rýchlo osloviť veľké množstvo spotrebiteľov a bezprostredne potom poskytnúť aj výsledky experimentu. Experimenty by mali byť jednoduché. Jednoduché experimenty sú ľahšie interpretovateľné a ľahšie realizovateľné. Mali by obsahovať zmenu jednej premennej v testovacej skupine, ponechanie tejto premennej nezmenenej v kontrolnej skupine a porovnanie výsledkov. Testuje sa správanie, nie postoje, keďže experimenty ukázali, že reálne správanie respondentov sa často diametrálne odlišuje od ich deklarovaného správania. Príkladom je prieskum, v ktorom respondenti deklarovali, že na internete hľadajú najlacnejšiu cenu daného produktu. Ich skutočné správanie však bolo, že produkt zakúpili hneď na prvej stránke, ktorú navštívili. Dôležité je, aby boli výsledky experimentu podrobené podrobnej analýze. Práve takáto analýza dokáže priniesť zaujímavé výsledky, ako ukáže aj príklad pri

experimente s indiferenčným cenovým pásmom v ďalšom texte. Aj experiment, ktorý na prvý pohľad nie je úspešný a neprinesie želaný výsledok, môže pri podrobnej analýze priniesť zásadné zistenia. Príkladom aký efekt môže mať dôkladné rozdrobenie experimentu a jeho analýza je podnik, ktorý zisťoval reakcie zákazníkov na výšku zľavy v doručenom katalógu. Jedna skupina zákazníkov dostala katalóg s výraznými zľavami, druhá skupina katalógy so štandardnými zľavami. Výsledkom tohto experimentu bolo, že obe skupiny zákazníkov minuli približne rovnaký objem peňazí, čiže veľkosť zľavy na spotrebu nemala v tomto prípade vplyv. Po podrobnej analýze sa však ukázalo, že tí zákazníci, ktorí si pred obdržaním katalógu s výraznými zľavami obstarali takýto zľavený produkt v pôvodne, o sedemdesiat percent, vyššej cene pociťovali istú krivdu a znížili svoje ďalšie nákupy skoro o pätinu. Spoločnosť na túto skutočnosť reagovala tak, že zaviedla direct-mail model, aby sa nestalo, že by takýmto spôsobom prichádzala o klientov.

Veľký význam potvrdzujú informačné technológie pri určovaní strategickej ceny. Pod strategickou cenou rozumieme takú cenu, ktorá umožní zaujať, prilákať a udržať veľké množstvo zákazníkov a nebude motivovať nových konkurentov vstupovať na daný trh. Pri určovaní ceny existuje takzvané indiferenčné pásmo. Indiferenčné pásmo predstavuje taký cenový rozsah, pri ktorom sa elasticita dopytu blíži k nule. Čiže pri zmene ceny v rámci tohto pásma sa dopyt nemení, alebo sa mení iba nepodstatne. Využitie tohto poznatku a vhodné stanovenie ceny v rámci indiferenčného pásma môže podstatne ovplyvniť ziskovosť podniku. Napríklad podnik, ktorý zmení ceny a posunie ich zo stredu až na hranicu dvojpercentného indiferenčného pásma, môže týmto zvýšiť svoj operatívny zisk o jedenásť percent. Pri tradičnom prístupe, bez využitia informačných technológií je prístup určovania indiferenčného pásma a citlivosti spotrebiteľov na zmenu ceny náročný. Zisťovanie cenovej citlivosti stojí podnik okolo dvestopätnásťtisíc eur a trvá približne dva až tri mesiace. Internet je platforma, ktorá umožňuje kontinuálne testovanie reakcie zákazníkov na zmenu ceny a presné určenie indiferenčného pásma. Testovanie je významne menej nákladné a umožňuje kontinuálne sledovanie trendov nálad spotrebiteľov. Ďalej umožňuje experimentovať s cenami. Napríklad pokiaľ chce podnik zmeniť cenu môže toto testovať tak, že každému päťdesiatemu návštevníkovi svojej webovej stránky ponúkne modifikovanú cenu a bude sledovať ako zákazníci reagujú na zmenenú cenu. Príkladom je softwarová firma, ktorá testovala dopad sedempercentného zníženia ceny na dopyt a na zisk. Po takomto internetovom teste zistila, že predaj sa zvýši o päť až dvadsať percent, čo nepokryje náklady na zníženie ceny a preto sa rozhodli cenu nemeniť. Detailná analýza údajov však priniesla výsledok, že zvýšenie dopytu bolo spôsobené záujmom škôl o daný produkt. Vďaka týmto informáciám mohol podnik vytvoriť produkt pre stredné a vysoké školy a tak využiť objavený potenciál daného segmentu.

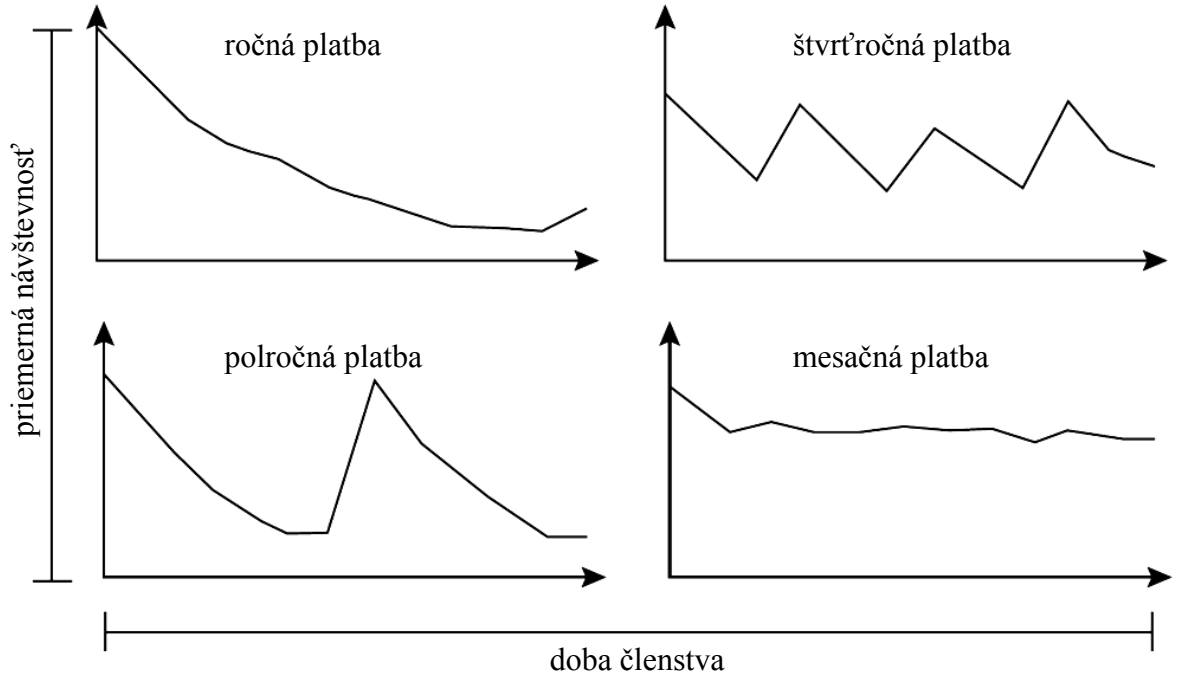
Obrázok 1: indiferenčné cenové pásmo



Bertini/Walthieu identifikovali štyri stratégie presadenia vysokej ceny. Vysoká cena, sa ako komunikačný nástroj využíva hlavne v nasýtenom prostredí s intenzívnou konkurenciou. Je tu silný tlak, ktorý stláča cenu smerom nadol. Ľudia nevnímajú produkt, ale sa sústredia prevažne na cenu. Práve tu je cieľom odpútať pozornosť spotrebiteľov od ceny a presmerovať ju na produkt. Experimenty ukázali, že pomocou vysokej ceny je možné zaujať a motivovať spotrebiteľa, aby sa zaoberal vlastnosťami produktu. Odpútať pozornosť od ceny a presunúť ju opäť na produkt je veľmi dôležitým faktorom akurát pri internetovom podnikaní, keďže práve na internete sa v podstatnej miere presunula pozornosť od produktu smerom k cene. Týmto trpí kvalita produktu, ale aj zisky spoločností. Veľmi užitočnými sú informačné technológie pri presadzovaní stratégie vysokej ceny pomocou stratégie vzbudenia pozornosti vysokou cenou. Pri tejto stratégii sa vzbudzuje pozornosť vysokou cenou, čo motivuje spotrebiteľa študovať vlastnosti produktu. Výskum ukazuje, že existujú isté pásma. Pásmo mierne vyššej ceny, ktoré nevzbudzuje pozornosť, ceny všetkých produktov sú približne rovnaké, splývajú a nemotivujú spotrebiteľa zaoberať sa konkrétnym produktom. Pásmo vysokej ceny. Produkty so stanovenou cenou v tomto pásme si spotrebiteľ preštuduje, zapamätá si o nich informácie a je ochotný si daný produkt zakúpiť. Produkty ocenené v pásme prehnane vysokej ceny, sú pociťované ako nadhodnotené a opäť nemotivujú spotrebiteľa k ich štúdiu. Pre určenie vhodnej ceny je potrebné určiť tieto pásma, na čo je vhodné využiť informačné technológie. Už vyššie spomínané praktiky, pri určovaní cenového koridoru, sa javia byť ideálne aj pre tieto účely určenia pásma efektívnej vysokej ceny. Takisto komunikácia pri prízvukovaní silných stránok produktu, vyzdvihnutie výberu produktu, či vyúčtovanie jednotlivých hodnôt pri customizácii produktu sú cenné možnosti využitia informačných technológií pri presadzovaní stratégií vysokej ceny.

Gourville/Soman sa venovali skúmaniu psychológie ceny a spotreby. Výsledkom ich výskumu bolo, že ochota opätovne si produkt zakúpiť priamo súvisí so spotrebou tohto produktu a naopak spotreba produktu je ovplyvnená cenou a bodom prevodu peňažných prostriedkov ako protihodnoty za produkt. Spotrebiteľ, ktorý pociťoval najväčšiu intenciu obnoviť si predplatné produktu bol taký spotrebiteľ, ktorý cenu produktu splácal pravidelne, po splátkach. Týmto sa vždy nanovo motivoval produkt využívať a teda ho aj vnímal ako užitočný. Informačné technológie umožňujú takú formu platby ľahšie realizovať a tým teda, optimalizovať príjmy a zisky podniku. Pri fyzickom kontakte je často ťažké zachovať vzťah s klientom a motivovať ho k ďalšej kúpe produktu, preto veľa firiem využíva ročné predplatné, ktoré len minimálne spôsobuje diskomfort zákazníkovi. Informačné technológie umožňujú jednoduchým spôsobom realizovať platbu aj na báze mesačnej splátky. Toto zjednodušenie maže negatívne vplyvy, ktoré existovali pri klasickej realizácii a otvára to nové dimenzie pre strategické rozhodovanie. Umožňuje podniku zvoliť si takú stratégiu, ktorá nájde optimum medzi peňažnými prostriedkami v hotovostnej forme a motiváciou spotrebiteľa k opakovanému nákupu.

Obrázok 2: vťah spotreby a platby[2]



Presnosť internetového marketingu umožňuje využitie mikromarketingu, čiže absolútne customizovanému marketingu. Pri mikromarketingu sa jednotlivé nástroje kalibrujú na mieru jednotlivca. Toto je možné zbieraním, analyzovaním a uschovávaním údajov. Sledovať je možné správanie, preferencie i senzitivitu na stimuly. Veľký význam má aj možnosť rozlíšenia zákazníkov na cieľovo orientovaných a zážitkovo orientovaných. Oba typy si vyžadujú diametrálne odlišný marketingový prístup. Zatiaľ čo cieľovo orientovaný zákazník sa nechce na stránke dlho zdržiavať, má záujem aby bola stránka prehľadná a vyhľadáva čo najkratšiu cestu k požadovanému produktu, zážitkovo orientovaní zákazníci radi skúmajú a prehľadávajú stránku. Cieľovo orientovaných zákazníkov je síce viacej ako zážitkovo orientovaných, objem peňazí ktorými tieto dve skupiny zákazníkov disponujú je však vyrovnaný. Cieľovo orientovaný zákazník je na rozdiel od zážitkovo orientovaného lojálny. Zážitkovo orientovaný zákazník mení podniky aj pokiaľ je s nimi spokojný. Preto je možné odvodiť odporúčanie, aby boli stránky optimalizované pre cieľovo orientovaných zákazníkov. Týchto pokiaľ podnik osloví svojou ponukou, službami, kvalitou a pomerom cena/získaná hodnota, ostanú mu lojálni. Súčasne zachytí podnik aj časť zážitkovo orientovaných zákazníkov, ktorí sa na stránke zastavia, aby ju preskúmali. Pri efektívnejšom využití informačných technológií sa dá formulovať ešte zaujímavejšie odporúčanie. Je možné stránku customizovať a automaticky generovať taký typ stránky, ktorý zodpovedá preferenciám používateľa. V prípade nedostatku informácií pre customizáciu, je možné aspoň ponúknuť na výber viacero variantov.

Akú môžu mať výhodu podniky využívajúce informačné technológie v porovnaní s podnikmi, ktoré tak nerobia? V čom spočíva ich konkurenčná výhoda? Porter identifikoval dva zdroje konkurenčnej výhody. Operačnú efektivitu a strategický positioning. Momentálne

[2] GOURVILLE, J. – SOMAN, D. 2002. Pricing and the Psychology of Consumption. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint 1814, 2002, September, s.6.

pokiaľ ešte nie sú informačné technológie využívané podnikmi v takej miere v akej by mohli, predstavuje hlavný zdroj konkurenčnej výhody operačná efektivita. Informačné technológie zdokonaľujú podnikovú operačnú efektivity, čiže umožňujú im robiť veci lepšie a rýchlejšie ako konkurentom. Príčinou môžu byť napríklad lepšie technológie, lepšie vycvičený personál, lepšie vstupy, efektívnejší manažment. Operačná efektivita je ale ľahko napodobiteľná, keďže procesy, ktoré k nej vedú sú široko dostupné, čo môže mať za následok dlhodobú neudržateľnosť takejto konkurenčnej výhody. Porter vidí jedinú cestu k udržateľnej konkurenčnej výhode cez strategický positioning. Zatiaľ čo operačná efektivita sa dá opísať ako praktikovanie tých istých aktivít ako konkurenti, ibaže lepšie, strategický positioning sa dá definovať ako ponúkanie jedinečných hodnôt tým, že sa aktivity robia iným spôsobom ako to robia konkurenti.

ZÁVER

Na jednej strane otvárajú informačné technológie nové možnosti ako pristupovať ku strategickému rozhodovaniu. Takýmto príkladom je napríklad možnosť sofistokovaného experimentovania, ktoré môže nahradiť štandardný marketingový prieskum. Otvárajú sa možnosti vysokej úrovne customizácie, pri ktorej sa produkt, alebo marketingové nástroje prispôsobujú požiadavkám jednotlivca. Je možné analyzovať preferencie a správanie segmentu, ktorý je tvorený jediným spotrebiteľom. Vďaka tomu je spotrebiteľ oslovený presne podľa potreby a marketing môže dosiahnuť vysokej efektívnosti.

Na druhej strane informačné technológie umožňujú implementovať prístupy, ktoré boli už definované, ale nebolo ľahké ich pretaviť do praxe. Takýmto príkladom sú spomínané modely vzťahu psychológie ceny a spotreby, alebo stratégie presadzovania vysokej ceny, ktoré pri nasadení vhodnej technológie majú potenciál podstatne zvýšiť svoju efektivitu dopadu na spotrebiteľov.

V neposlednom rade je potrebné zamyslieť sa nad udržateľnosťou konkurenčnej výhody. Informačné technológie predstavujú mladý nástroj s ešte nevyčerpaným potenciálom. Pri pokračovaní ich šírenia medzi podnikmi už nebude iba ich samotná existencia pre podnik konkurenčnou výhodou a ten sa bude musieť zamyslieť, na čom ďalej stavať.

POUŽITÁ LITERATÚRA

(1) ANDERSON, E.T. – SIMESTER, D. 2011. Smart business experiments. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, 2011, March, s.98-105.

(2) BAKER, W – MARN, M. – ZAWADA, C. 2001. Price Smarter on the Internet. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint R0102J, 2001, February, s-1-7.

(3) BERTINI, M. – WALTHIEU, L. 2011. Hohe Preise Durchsetzen. In *Harvard business manager*. ISSN 0945-65701, 2011, Januar, s.70-79.

(4) EYRING, M.J. – JOHNSON, M.W. – NAIR, H. 2011. New Business Models in Emerging Markets. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, January – February, s.88-95.

(5) GOURVILLE, J. – SOMAN, D. 2002. Pricing and the Psychology of Consumption. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint 1814, 2002, September, s.1-9.

(6) KIM, CH. W. – MAUBORGNE, R. 2009. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

(7) PORTER, M.E. Strategy and the Internet. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012 Reprint 6358, 2001, March.

(8) PORTER, M.E. What Is Strategy? In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012 Reprint 96608, 1996, Nov- Dec.

(9) SOUITARIS, V. – BALABANIS, G. Tailoring Online Retail Strategies to Increase Customer Satisfaction and Loyalty. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 2, s. 244 – 261.

INFORMAČNÁ PODPORA TRVALO UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA

SUSTAINABLE DEVELOPMENT INFORMATIONAL SUPPORT

Andrea Zajacová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

business, company, information, business management, sustainable development, information support, resources, business strategy, market position, risk factors

JEL Klasifikácia

Q - Agricultural and Natural Resource Economics; Environmental and Ecological Economics
Q5 - Environmental Economics
Q56 - Environment and Development; Environment and Trade; Sustainability; Environmental Accounts and Accounting; Environmental Equity; Population Growth

ABSTRAKT

Article collects some insight into role of information, while building the organizational framework of sustainability issues, forming corporate response to consumer and stakeholder expectations. Based on selected examples paper gives a summary concerning the influence of information and their processing for strategic choices. There is plenty of outperforming organizations, shaping the leading edge of CSR, which are worth of analyzing, understanding and following in the way we all believe businesses should develop new sources of operational, supply chain and customer information. The summary provides list of information based task in order to gain better insight for meeting strategic sustainability objectives.

ÚVOD

Trvalo udržateľný rozvoj už nie je len logom a reklamným sloganom, ale v krajinách s najrozvinutejšou výrobou a spotrebou sa stáva kľúčovým trendom, determinujúcim podmienky a možnosti ďalšieho rozvoja výroby, obchodu a služieb. Trvalo udržateľný rozvoj je popri kreativite a inováciách závislý na veľkom množstve vstupných informácií, ako z oblasti výroby, obchodu, spotreby energie, tvorby odpadu, ale aj na etických otázkach, súvisiacich s pracovnou silou. Práve získavanie a spracovanie informácií, ktorých spojením vzniká informačná podpora procesov zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja bude kľúčovým faktorom. Organizácie, ktoré pochopili nutnosť a význam informačnej podpory všetkých procesov, budú mať možnosť získať konkurenčnú výhodu a dosiahnuť požadované

[1] Ing. Andrea Zajacová, andrea.zajacov@gmail.com, školiteľka: Doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

obchodné ciele aj v prostredí, ktoré vytvára silný spoločenský tlak na segmenty priemyslu v súvislosti s rastúcou úlohou trvalej udržateľnosti pre vývoj a budúcnosť.

VYUŽITIE INFORMÁCIÍ A ICH OBSAHU PRE RIADENIE PODNIKOV

Výrobné zoskupenia sa v období posledných piatich rokov zamerali na riešenie otázok trvalej udržateľnosti. Tým chcú pozitívne zapôsobiť na zákazníkov a súčasne reagovať na požiadavky stakeholderov. To vedie k celkom novej sústave rozhodnutí súvisiacich s výrobou a obchodom, aj keď pre tieto strategické rozhodnutia spravidla chýbajú potrebné informácie.

Skúsenosti organizácií, ktoré môžeme pokladať za leadrov v dosahovaní trvalej udržateľnosti na trhu, naznačujú, že v podnikaní je potrebné detekovať a využívať nové zdroje informácií. Sú to najmä informácie z oblasti prevádzky, zásobovania a uspokojovania zákazníckych požiadaviek, ktoré nám umožnia lepšie pochopenie a zabezpečenie trvalej udržateľnosti výrobných jednotiek.

V podmienkach zrýchleného a výrazne prepojenejšieho obchodného sveta sa obavy výrobcov týkajú najmä systémových rizík a ich následkov. Tie isté podmienky, ktoré vytvárajú framework pre udržateľné podnikanie, sa podieľajú a sú späté s rozvojom spoločnosti a našej planéty. Pre zabezpečenie trvalej udržateľnosti podnikanie rieši aj relatívne nové ciele, ako napríklad sklbenie optimalizácie prevádzky s minimalizáciou environmentálnych dopadov, alebo napríklad zlepšenie sociálnych podmienok pri súčasnej maximalizácii výkonnosti pracovníkov. Väčšina organizácií zaradila koncepciu trvalej udržateľnosti ako súčasť integrovanej stratégie nárastu nových skupín príjmov pri súčasnej dôslednej kontrole nákladov.

Výrobné organizácie sú v sústavnom kontakte so súčasnými a budúcimi následkami svojej činnosti. Z toho dôvodu zavádzajú inovatívne procesy v oblasti vývoja, výroby a distribúcie produktov a služieb už z pohľadu trvalej udržateľnosti výroby a postavenia na trhu. Pri zodpovednom prístupe k tvorbe a likvidácii odpadu sú výrobcovia nútení prehodnocovať všetky faktory, od vývoja produktu až po partnerské vzťahy. Organizácie zvýšili úsilie v oblasti získavania, zhromažďovania a spracovania informácií o svojich procesoch od trvalo udržateľného využívania zdrojov, zásobovania až po etické pracovné štandardy.

Organizácie, ktoré sú v čele snáh o trvalo udržateľný rozvoj, zvládli vybudovanie siete informácií v celom rozsahu svojich ekosystémov. To im umožňuje získavať informácie, ktoré sú relevantné pre pochopenie a dosahovanie nadštandardných výrobných možností a zároveň pri súčasnom zabezpečení trvalej udržateľnosti.

Ostatné organizácie čelia reálnym prekážkam, ako sú napríklad nové rizikové faktory, ku ktorým patrí aj determinácia správneho rozsahu informácií. Informačná vlna nových poznatkov v reálnom čase, spravidla málo štruktúrovaných, ktoré je potrebné prekonvertovať do pochopiteľného náhľadu má stále rastúcu tendenciu. Je skutočne problematické spracovať efektívne a s primeranými nákladmi všetky dostupné informácie, ktoré je možné súčasnými technológiami získať z výrobných a obchodných procesov. Je zložité rozhodnúť, ktoré informácie musí podnik získavať sám, a kde sa môže spoľahnúť na vstupy od partnerov.

Opätovne sa potvrdzuje, že spolupráca je najúčinnejším riešením. Vedúce korporácie namiesto toho, aby všetky informácie získavali samé pre seba, využívajú dátové základne spolu so svojimi zákazníkmi, priemyselnými zoskupeniami a mimovládnymi organizáciami. Cieľom je sprístupniť väčší objem informácií, vedomostí a schopnosť benchmarkingu,

ohodnotenia, testovania. Korporácie sa spájajú so svojimi partnermi, dodávateľmi, prípadne aj s konkurenciou s konečným cieľom definovať štandardy pre trvalú udržateľnosť. Štandardy sú nutnou podmienkou pre efektívnu implementáciu stratégie zodpovedného podnikania v dlhodobom horizonte.

RASTÚCA POTREBA INFORMÁCIÍ

Potreba informácií, súvisiacich so sociálnymi a environmentálnymi dopadmi výrobných aktivít, dramaticky narastá a týka sa všetkých zdrojov informácií, či už od zákazníkov, regulátorov, mimovládnych organizácií alebo kľúčových investorov. Všetky súčasné atribúty doby, akými sú náznaky globálneho otepľovania, dôslednejšej kontroly a monitorovania, znižovania zásob a zdrojov, respektíve preľudnenie – to všetko spôsobuje nárast potreby spoľahlivých informácií.

Nezanedbateľným faktorom je fenomén narastajúcej konektivity, ktorý sa prejavuje vo veľkom záujme o stav aktív spoločnosti, na sledovateľnosti a preukázateľnosti údajov o stave akcieschopnosti spoločnosti na všetkých frontoch. Jedným z následkov penetrácie internetu je pozicionovanie mimovládnych organizácií ako advokáta a zástupcu rôznych skupín zákazníkov.

Pritom súčasne narastá granularita a objem informácií v podstate exponenciálnym tempom. Snímače produkujú obrovské dátové streamy v reálnom čase. Získavajú údaje a parametre technologických procesov. K tomu je potrebné pripočítať napríklad obrazové, geografické informácie zo satelitov, komunikáciu sociálnych sietí, chat, video komunikáciu súvisiacu s osobnou komunikáciou užívateľov. Rozvíjajúca sa výmena dát a komunikácia vedie k rastúcemu potenciálu detekcie akéhokoľvek javu, aktivity, kdekoľvek a kedykoľvek na celej Zemi. S týmito dostupným informačným potenciálom sú vedúce organizácie schopné uspokojiť potrebu nových generácií zákazníkov po nových informáciách.

REPORTING JE VIAC NEŽ LEN PREHĽAD

Vzdelávanie všetkých zainteresovaných strán je nutnou súčasťou budovania prostredia pre trvalo udržateľný rozvoj. Spoločnosť IBM organizovala v roku 2009 prieskum, ktorý ukázal prekvapivé závery. Časť získaných informácii z oblasti vzdelávania firiem bola zameraná na otázky súvisiace s optimalizáciou dodávateľského reťazca, dopravou a logistikou, ako aj s nakladaním s odpadmi a celkovým životným cyklom výrobku. Prevažná väčšina leadrov z obchodných organizácií v rámci prieskumu však zamerala svoje úsilie v zodpovednom podnikaní najmä na hľadanie a vytváranie nových, efektívnych riešení. Zdá sa, že v tomto prístupe sa odzrkadľuje premárnená príležitosť prepojenia prevádzkových informácií s týmto dôležitým cieľom zodpovedného podnikania.

Jedna z najväčších predstaviteľov čínskych prepravných a logistických spoločností, COSCO, zanalyzovala tvorbu uhlíkových splodín a rozvíja alternatívne stratégie logistiky s cieľom znížiť exhaláciu uhlíkového odpadu. Spoločnosť prepočítala súvislosti medzi cenami za uhlíkové splodiny v cene dopravných nákladov pre rôzne dopravné prostriedky a ich nosnosti, využitia a vytvorila informačný pohľad na požiadavky na prepravu s hľadiska tvorby uhlíkového odpadu. Súčasne boli analyzované alternatívne spôsoby dopravy s inou uhlíkovou spojitosťou a stupňom znečistenia. Následkom tejto analýzy spoločnosť znížila počet distribučných miest z 100 na 40, znížila vlastné náklady na prepravu o 23% a znížila emisie CO_2 o 15%, čo reprezentuje cca 100 000 ton oxidu uhličitého ročne.

Iná spoločnosť, vyrábajúca detskú výživu, Friesland Coberco Dairy Foods vytvorila podmienky na redukciu prepravných nákladov zmenou technológie prípravy výživy a dodávaním ingrediencií len v poslednom štádiu prípravy produktu. To viedlo k zníženiu nákladov na skladové zásoby, zníženiu nákladov na prepravu o 127 000 míľ ročne so zodpovedajúcou zníženou tvorbou uhlíkových splodín.

Spoločnosť IBM na jednej zo svojich prevádzok zaviedla monitoring spotreby vody a jej kvality v reálnom čase, zbieraný stovkami snímačov na celom území prevádzky. Výsledkom reinžinieringu procesu práve na báze takto zbieraných informácií viedla k úspore 27% v spotrebe vody pri súčasnom zvýšení produkcie o 30%. Vyčíslenie takto dosiahnutých úspor presahuje 33 miliónov USD ročne.

Úspory v oblasti energie, vody, prace s odpadmi sa dajú dosiahnuť, sú preukázané. V iných oblastiach je situácia s ohľadom na množstvo a náročnosť získavania relevantných informácií zložitejšia. Implementácia trvalo udržateľného rozvoja si vyžaduje výrazné pochopenie kompenzácie vplyvov kvality a zákazníckeho servisu vo väzbe na environmentálne vplyvy. Tieto faktory musia byť analyzované s ohľadom na svoj komplexný vplyv na celé spektrum dodávateľských reťazcov počas životného cyklu výrobku a sú ovplyvňované aj spôsobom servisu a využívania dodávaných výrobkov.

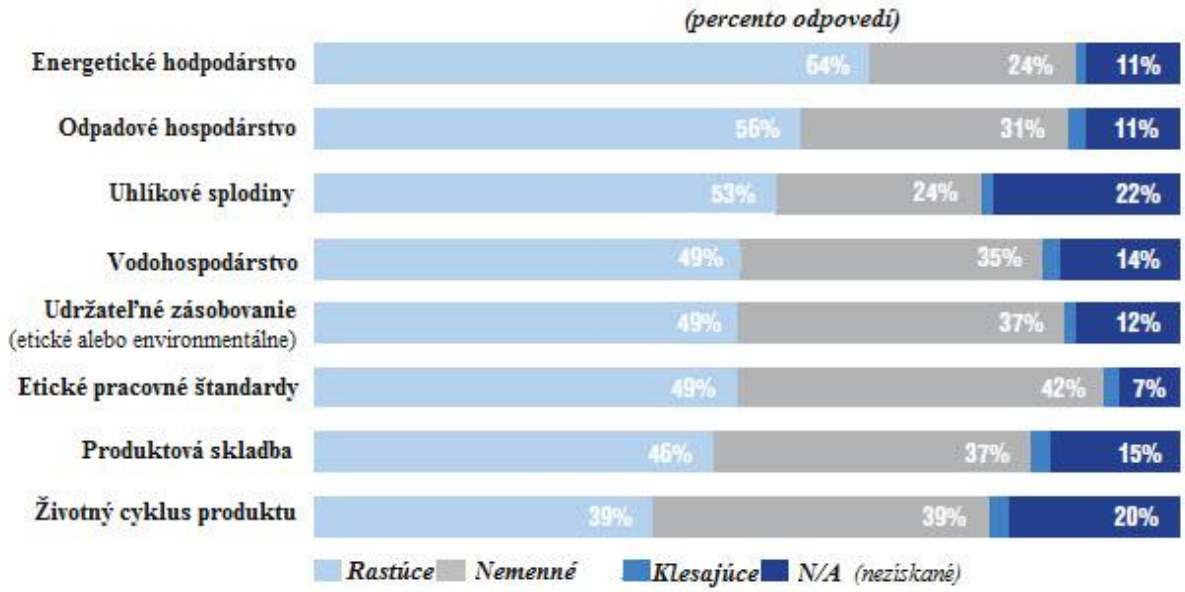
Extrémnym príkladom je spoločnosť Trutt Bros, ktorá v spolupráci s výskumnými ústavmi zabezpečila analýzu environmentálnych vplyvov pre svoj produkt na báze chili a fazule, ktorý nevyžaduje uskladňovanie v chlade. Dôsledná vedecká analýza údajov, zahrňujúcich následky klimatických zmien, zloženia pôdy a ekologickej toxicity spôsobenej energiou pri spracovaní potravy, jej transporte, ďalej materiály používané pri výrobe a odpadové suroviny, viedla k neuveriteľnému záveru, že výsledný produkt bol viac environmentálne prijateľný, než doma spracovaný kotlík fazule. Výsledný produkt navyše nevyžaduje chladenie pri preprave a skladovaní, súčasne znižuje spotrebu vody v celom technologickom procese. Rozšírený spracovateľský reťazec preukázal, že energia z výroby sa presunula na energiu spotrebovanú v baliacom procese.

Preklenutie nedostatkov v optimalizácii informácií pre trvalo udržateľný rozvoj sa sústreďuje do troch oblastí zdrojov informácií: **prevádzkové informácie, informácie dodávateľských reťazcov a zákaznícke informácie**. Výsledky prieskumov IBM naznačujú, že je potrebné zlepšiť aktuálnosť prevádzkových informácií, informácie dodávateľských reťazcov sú pomerne úzke, obmedzené a zákaznícke informácie sú nedostačujúce.

PREVÁDZKOVÉ INFORMÁCIE

V posledných troch rokoch sústavne narastá objem informácií súvisiacich s vybranými ôsmymi sledovanými prevádzkovými parametrami: energetická bilancia, uhlíkové splodiny, odpadové hospodárstvo, vodné hospodárstvo, udržateľné zásobovanie, skladba produktov a životný cyklus produktov. Obrázok č.1 prezentuje nárast informácií v oblasti energetického hospodárstva a ďalších, technologicky pomerne reálne merateľných tematických celkov.

Výhodou súčasných informačných technológií je dostupnosť veľkého množstva informácií v reálnom čase, ale často sa ešte historicky zbierajú nerelevantné, zastarané informácie, s malou vypovedacou schopnosťou. Typickým príkladom je produkcia uhlíkových splodín, kde asi 80% organizácií nemeria údaje z procesov pravidelne a sústavne a nespracúva získané informácie v reálnom čase a následkom toho si nemôže overiť vplyv navrhovaných ozdravných opatrení v praxi a ich prínos k zabezpečeniu trvalo udržateľného rozvoja.

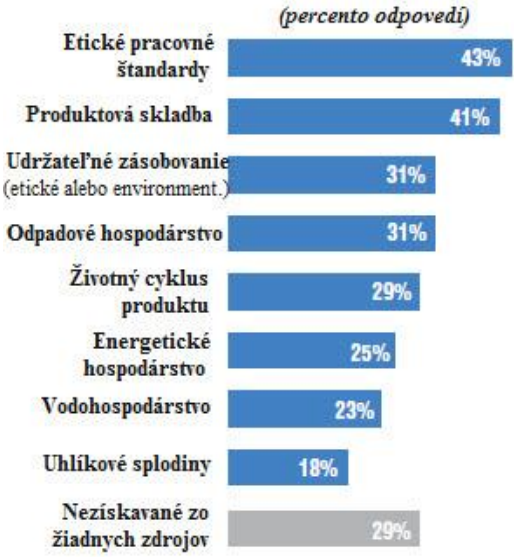


Obr. č. 1: Zmena štruktúry informácií, získavaných pre monitoring trvalo udržateľného rozvoja

Zdroj: Spracované podľa HITTNER, J. – RIDDLEBERGER, E. 2009. Leading a sustainable enterprise, Leveraging insight and information to act. IBM Institute for Business Value 2009 CSR Study. U.S.A.: June 2009, s. 5

Skúsenosť ukazuje, že čím dlhšie obdobie obchodní partneri vplývajú na organizáciu s cieľom zavedenia politiky trvalo udržateľného rozvoja, tým častejšie a dôslednejšie organizácie zbierajú dáta zo súvisiacich procesov vo všetkých ôsmych sledovaných oblastiach.

INFORMÁCIE O DODÁVATEĽSKÝCH REŤAZCOCH



Prieskum, dokumentovaný na obr. č. 2 ukazuje, že asi 30% organizácii nevyžaduje od svojich dodávateľov informácie, súvisiace so sledovaním podmienok trvalo udržateľného rozvoja. Pritom, ak sa zbierajú informácie, sú zamerané na uhlíkové splodiny, odpadové hospodárstvo a spotrebu vody, ale napriek chronicky známym problémom s pracovnou silou, skoro dve tretiny respondentov nezbiera od dodávateľov informácie súvisiace s etickými otázkami zamestnanosti.

Záver prieskumu ukazuje na skutočnosť, že táto oblasť informácií pre trvalo udržateľný rozvoj predstavuje izolovanú doménu.

Obr. č. 2: Informácie, získavané od dodávateľov

Zdroj: Spracované podľa HITTNER, J. – RIDDLEBERGER, E. 2009. Leading a sustainable enterprise, Leveraging insight and information to act. IBM Institute for Business Value 2009 CSR Study. U.S.A.: June 2009, s. 6

TREND SKVALITNENIA ZÍSKAVANIA ZÁKAZNÍCKYCH INFORMÁCIÍ

Skúsenosť ukazuje, že časový rámec vplyvu obchodných partnerov na organizáciu s cieľom zavedenia procesov trvalo udržateľného rozvoja, spôsobuje urýchlenie pozitívnych rozhodnutí spotrebiteľa o nákupe takto koncipovaného výrobku, alebo služieb. Ukazuje sa, že často je rozhodnutie ovplyvnené vnímaním toho, ako sú dodávatelia sociálne a ekologicky zodpovední.

Prieskum, zameraný v roku 2008 a 2009 na analýzu úrovne pochopenia potrieb a želaní svojich zákazníkov, súčasne analyzoval aj poznanie leadrov dodávateľských organizácií. Skoro dve tretiny manažérov priznalo, že nie celkom dobre chápe požiadavky svojich zákazníkov v oblasti trvalo udržateľného rozvoja. Aj keď je tu určitý trend, vedúci k zlepšeniu pochopenia, bude to ešte dlhá cesta s regionálnymi rozdielmi. Západná Európa má náskok voči Severnej Amerike a najdlhšia cesta čaká ešte výrobcov v oblasti Ďalekého východu a Pacifiku.

NOVÉ ZDROJE A FORMY INFORMÁCIÍ

Objem a granularita dostupných informácií, spojených s výrobnými a obchodnými procesmi rastie exponenciálnym tempom. Objavujú sa kvalitatívne nové typy informácií, ktoré ešte nedávno neexistovali, resp. ich získavanie nebolo reálne. Spoločnosť Earthmine napríklad vytvára trojrozmerný záznam mestských priestranstiev – pritom využíva GPS technológie pre definovanie každého pixelu zaznamenaného obrázku. Získané podklady pomáhajú potom regionálnym politikom a ekonomickým inovátorom riešiť otázky, súvisiace s verejnou bezpečnosťou občanov a hospodárskym rozvojom. Agentúra Mobile Metrix zhromažďuje údaje viazané na pracovnú kvalifikáciu, zdravotné podmienky a úroveň vzdelania týkajúce sa asi jednej miliardy jednotlivcov v rozvojových krajinách, kde prakticky neexistujú žiadne oficiálne zdroje a štatistiky, týkajúce sa predmetnej oblasti.

Spoločnosť Lanworth využíva dátových analytikov pre spracovanie svojich obrovských databáz, satelitných snímkov, vzoriek povrchu a modelov počasia pre lepšie riadenie rizík spojených s využitím pôdy a pestovaním plodín. Využitie historických klimatických informácií, topografie a poľnohospodárskej produkcie umožňuje zapojiť všetky zainteresované strany do procesu rozhodovania o výhodnom využití území, obrábaní ornej pôdy a vyťažovaní prírodných zdrojov.

Nové technológie a riešenia, služby prispievajú k zberu a zhromažďovaniu informácií. Digitalizované snímače môžu získavať a sprostredkovať informácie o aktuálnych stavoch v reálnych procesoch. Spoločnosť Pachube, umožňuje organizáciám získavať on-line informácie zo senzorov a následne monitorovať vo vlastných riešeniach stav životného prostredia na základe údajov z celej globálnej siete prostredníctvom zdieľaných údajov zo senzorov. Iní poskytovatelia informácií, napríklad Efficiency 2.0, kombinuje informácie zo SW pre energetický audit so sociálnymi sieťami. Tým získavajú korporácie prístup k údajom v potrebnej granularite pre posúdenie spotreby energie až na úrovni jednotlivých pracovníkov výrobných procesov.

VYTVORENIE POSTUPOV A ŠTANDARDOV

Je možné konštatovať, že napriek narastajúcej množine predpisov, kódexov správania a noriem nie sú ešte dostatočne definované štandardy trvalej udržateľnosti. Nedávno ukončený prieskum TOP 4500 spoločností ukázal, že existuje asi 34 rôznych definícií a spôsobov merania vylučovania dioxidu uhlíka. V súčasnej dobe spoločnosti viac uplatňujú

vzájomný benchmarking pri dosahovaní parametrov trvalej udržateľnosti, než medzinárodne uznávané štandardy. Z týchto aktivít vznikajú postupne normy s dlhodobou účinnosťou. Aktívna účasť rôznych segmentov priemyslu vedie k zavádzaniu nových postupov, ktoré budú viesť k tvorbe podmienok pre trvalo udržateľné podnikanie. V rámci týchto segmentov dochádza k zjednocovaniu a úprave princípov a súborov informácií k zabezpečeniu trvalej udržateľnosť. Tieto skupiny tiež pomáhajú v nich združeným organizáciám lepšie využiť ich informácie, manažovať ich zdieľanie a tým aj výsledky zmien prevádzky a inovácie, ktoré budú spôsobovať pokrok všetkých zúčastnených výrobcov a spoločností v skupine.

Vedúce svetové značkové korporácie získali drahú skúsenosť, že v miestach, kde je vládny dohľad je nedostatočný, miestne komunity aktívne prebrali jeho úlohy. Coca-Cola, Diageo, Nestlé, Anheuser-Busch InBev a PepsiCo sa spojili a vytvorili „okrúhly stôl“ potravinárskeho priemyslu, zameraný na zber a zdieľanie dát súvisiacich s postupmi pri úspore vody a ochrany zdrojov vody. Zdieľajú informácie zamerané na optimalizáciu a zníženie spotreby vody pri výrobe, opätovné využívanie vody a prípravu suchých postupov.

V odvetví elektroniky pre zmluvné výrobné spoločnosti v Ázii, alebo v Mexiku by bolo neefektívne, respektíve nemožné dosiahnuť súlad s viacerými časťami kódexov správania sa, ktoré sú bežné u výrobcu originálneho zariadenia (OEM). V reakcii na to vnikla občianska koalícia (EICC), ktorá v elektrotechnickom priemysle vytvára a presadzuje program výmenu informácií, zameranej na zlepšenie pracovných postupov. Koalícia tiež audituje výsledky a sprístupňuje nástroje hodnotenia a vzdelávania a dáva ich k dispozícii pridruženým členom v rozsahu dodávateľského reťazca. Takáto procesná otvorenosť prehlbuje vzťahy medzi výrobcami OEM, dodávateľmi a partnermi a harmonizuje etické princípy celého dodávateľského reťazca.

Benchmarking a best practices sa stávajú dôležitými návodmi pri stanovovaní cieľov. Je potrebné zosúladiť tieto ciele v heterogénnom podnikateľskom procese s rozmanitými cieľmi. Zainteresované strany, vrátane zamestnancov, spotrebiteľov, podnikov, partnerov, investorov a MVO, ako aj regulačné orgány a vládne inštitúcie vyvíjajú v rámci identifikácie cieľov trvale udržateľného rozvoja metriky a kľúčové výkonové ukazovatele, ktoré sú kritické z hľadiska dosiahnutia týchto cieľov.

Obchodný reťazec Wal-Mart vytvoril sieť baliacej techniky s vlastnosťami trvalo udržateľného rozvoja, ktorá združuje vyše dvesto špičkových predstaviteľov baliaceho priemyslu. Vytvorili metodiku hodnotenia obalov s deviatimi kľúčovými indikátormi, ktoré umožňujú odberateľom porovnávať obalové materiály na základe ich energetickej náročnosti a účinnosti, environmentálne normy a ďalšie parametre v porovnaní s inými dodávateľmi. Porovnávacia metodika umožnila dodávateľom obalov zamerať sa na konkrétne požadované inovácie s najväčším vplyvom na sledované environmentálne parametre a účinne riadiť dosahovanie požadovaných parametrov trvalo udržateľného trendu v baliacej technike.

ZÁVER

Organizácie, ktoré vyvíjajú úsilie o zavedenie princípov trvale udržateľného rozvoja musia prijímať rozhodnutia, vynútené obmedzovaním zdrojov. Súčasne musia spracovať rastúci objem informácií, čo im dodáva kompetenčné výhody a umožňuje vybudovať stratégiu trvalo udržateľného rozvoja, spôsobujúcu využívanie obchodných výhod, efektívnejšiu prevádzku a zabezpečenie rovnováhy medzi sociálnymi a environmentálnymi ekosystémami. Motivácia k úspešnému zvládnutiu tvorby trvalo udržateľného rozvoja si vyžaduje:

- **Identifikáciu nedostatočných informácií a cieľov analýzy.** Zabezpečenie takých podmienok informačných systémov, že informácie súvisiace s trvalo udržateľným rozvojom sú relevantné a natoľko aktuálne, aby umožňovali strategické rozhodovanie. Zabezpečenie zdrojov informácií od obchodných partnerov a dodávateľov. Pochopenie požiadaviek zákazníkov a iných stakeholderov programu trvalo udržateľného rozvoja v celom ekosystéme spoločnosti.
- **Zladenie cieľov trvalo udržateľného rozvoja s cieľmi stakeholderov** a nastavenie priorít. Zainteresované subjekty vyžadujú veľký objem informácií, ale splnenie ich informačných požiadaviek nemôže byť jediným cieľom. Zbierané informácie, ktoré umožnia splniť obchodné ciele je potrebné komunikovať so všetkými stakeholdermi.
- **Zabezpečenie prístupu k najlepším postupom a sústave kritérií.** Identifikácia najlepších postupov vedúcich spoločností v oblasti zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja a porovnanie kľúčových indikátorov spoločnosti s leadrami v tejto oblasti. Zapojenie sa do teamov, ktoré riešia a overujú postupy a metodológie k dosiahnutiu trvalo udržateľného rozvoja. Porovnanie výsledkov vlastných zavádzaných opatrení s požadovanými cieľmi udržateľného rozvoja.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ERICKSON, J. – AHMED, B. 2011. Capturing And Communicating The Broader Impact Of transformational Technology. A Forrester Total Economic impact. U.S.A.: September 2011, CIC03033-USEN-00, 32 p.
2. Global Social & Sustainable Enterprise. Dostupné na internete: <http://biz.colostate.edu/gsse/pages/default.aspx>
3. HITTNER, J. – RIDDLEBERGER, E. 2009. Leading a sustainable enterprise, Leveraging insight and information to act. IBM Institute for Business Value 2009 CSR Study. U.S.A.: June 2009, GBE03226-ESEN-00, 16 p.
4. Raising money for sustainable enterprises. Dostupné na internete: <http://www.iisd.org/business/markets/raising_money.aspx>
5. ROONEY, S. 2011. Blueprint for a sustainable enterprise. In *ECOS Towards a sustainable future*. 9 March 2011. Dostupné na internete: <http://www.ecosmagazine.com/paper/EC10075.htm>
6. Sustainability metrics and indices. Dostupné na internete: <http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability_metrics_and_indices>
7. Sustainable enterprise programme. Dostupné na internete: <http://www.fullcircle.eu.com/business-development/sme-programmes/sustainable-enterprise-programme/>
8. Sustainable Enterprise Strategies. Dostupné na internete: <http://ses.coop/>
9. Sustainable Enterprise value Map. Bridging the gap between shareholder and stakeholder value. Dostupné na internete: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Content/Articles/IMOs/Sustainability/us_es_SustainabileEnterpriseValueMap_092309.pdf>
10. The new face of sustainability on a smarter planet. Building a Smarter Planet: 5 in a Series. IBM 2010. Dostupné na internete: <www.ibm.com>
11. Vízia trvalo udržateľného rozvoja v Slovenskej republike. Dostupné na internete: <www.tur.sk/doc/vizia_TUR.rtf>

GREEN IT

Michal Zelina[1]

Kľúčové slová

Information technology, Information system, Environment, Sustainability, Waste, Strategy, Energy consumption, Efficiency

Abstrakt

Green IT, also known as Green computing, refers to environmentally sustainable IT or computing. San Murugesan[2] defines the field of green computing as the study and practice of designing, manufacturing, using, and disposing of computers, servers, and associated subsystems—such as monitors, printers, storage devices, and networking and communications systems — efficiently and effectively with minimal or no impact on the environment. Murugesan lays out four paths along which he believes the environmental effects of computing should be addressed: Green use, green disposal, green design, and green manufacturing. Recent years, the companies have started to implement the Green IT strategy and contribute to the environmental sustainability.

Úvod

Podľa výsledkov analýz ročné náklady na energiu čoskoro prekročia obstarávacie ceny serverov a to aj napriek tomu, že pomer výkonu serverov na jeden watt spotrebovanej energie sa každé dva roky zdvojnásobuje. V celosvetovom rozsahu už čoskoro karbónová stopa, teda množstvo emisií z IT dosiahne úroveň emisií z leteckej dopravy. Tieto environmentálne hrozby sa stávajú globálnym problémom a preto spoločnosť stále viac upriamuje svoju pozornosť na IT. Informačné technológie sa tak stávajú nielen riešením ale aj problémom pre trvalú udržateľnosť životného prostredia. Podnikatelia a vláda sa snažia balansovať svoj rast a environmentálne riziká a preto začínajú presadzovať používanie IT inovatívnymi „zelenými“ cestami.

Pojem „Green IT“, niekedy označovaný aj ako „Green computing” sa spája s environmentálne trvalo udržateľným IT. San Muragesan v článku *Harnessing Green IT: Principles and Practices* definuje pojem Green computing ako štúdium a praktiky dizajnovania, výroby, používania a vyraďovania počítačov, serverov a ich subsystémov ako monitory, tlačiarne, dátové sklady a sieťové a komunikačné systémy efektívne a účelne s minimálnymi alebo žiadnymi vplyvmi na životné prostredie. Výskum v tejto oblasti v dnešnej dobe napreduje v hlavných smeroch ako je výroba a používanie počítačov tak energeticky efektívne ako je len možné a do popredia sa v tejto súvislosti dostáva dizajnovanie algorimov a systémov pre efektívne počítačové systémy.

[1] Ing. Michal Zelina, PhD, ACCA, Katedra informačného manažmentu, FPM EU v Bratislave, michal.zelina@euba.sk
[2] Murugesan, S.: Making IT Green, IT Professional, vol. 12, 2010

Vplyv na životné prostredie

Aj keď sa informačné technológie stali neoddeliteľnou súčasťou nášho života ponúkajúc rozsiahle výhody, pohodlie pre podnikateľov a spoločnosť, nesmieme zabúdať na environmentálne problémy, ktoré tieto informačné technológie spôsobujú. IT ovplyvňujú naše životné prostredie v rôznych smeroch. Každé štádium životného cyklu počítačov, od ich výroby až po konečné zneškodňovanie predstavuje environmentálny problém. Výroba počítačov a ich elektronických a neelektronických komponentov spotrebováva energiu, nerastné suroviny, chemikálie, vodu a generuje nebezpečný odpad. Zvýšenie spotreby elektrickej energie má za následok zvýšenie skleníkových plynov, keďže veľká časť elektrickej energie je produkovaná spaľovaním uhlia alebo plynu. Použité počítače s ich toxickým obsahom sú po pár rokoch po ich kúpe vyraďované a končia častokrát na skládkach odpadov, kontaminujú pôdu a vodu. Stále viac používateľov počítačov a ich častejšia obnova zvyšujú záujem o vplyv IT na životné prostredie a súčasne je vyvíjaný stále väčší tlak na environmentálnu výrobu počítačov.

Prvý krok ako ochraňovať životné prostredie od negatívnych vplyvov IT je zmena alebo koniec niektorých starých a zaužívaných návykov. Naše správanie sa musí zmeniť v štyroch hlavných smeroch[3]:

- Green use (zelené používanie) – redukovať spotrebu energie dátových centier, počítačov a ostatných informačných systémov a používať ich spôsobom, ktorý znižuje negatívny vplyv na životné prostredie,
- Green disposal (zelené vyraďovanie) – renovovať a znovu používať staré počítače, zodpovedne recyklovať vyradené počítače a ostatné elektronické komponenty,
- Green design (zelený dizajn) – navrhovať energeticky úsporné a environmentálne menej škodlivé počítače, komponenty, dátové centrá, servery, chladiace zariadenia a ostatné informačné technológie,
- Green manufacturing (zelená výroba) – vyrábať elektronické komponenty, počítače a ostatné systémy s minimálnym vplyvom na životné prostredie.

IT ako nástroj trvalo udržateľného rozvoja

Na druhej strane je treba zdôrazniť, že na informačné technológie nepredstavujú iba zdroj negatívnych externalít ale naopak, vedia slúžiť aj ako nástroj trvalo udržateľného rozvoja životného prostredia a to napr.:

- Koordináciou, reinžinieringom, optimalizáciou dodávateľského reťazca a výrobných aktivít, ktoré vedú k minimalizácii vplyvu na životné prostredie
- Tvorbou energeticky efektívnych prevádzok a budov
- Analyzovaním, modelovaním a simulovaním environmentálnych vplyvov
- Poskytovaním platformy na eko-manažment, obchodovanie s emisiami a pod.
- Auditom a reportingom energetickej spotreby a úspor
- Ponukou evironmentálnych znalostných informačných systémov, informačných systémov na podporu rozhodovania
- Integrovaním a agregovaním informácií z environmentálnych monitorovacích sietí

[3] Murugesan, S.: Making IT Green, IT Professional, vol. 12, 2010

Stratégia v praxi

Medzi hlavné trendy vo svete v oblasti zavádzania stratégie „Green IT“ v spoločnostiach patria hlavne:

- Konsolidácia a virtualizácia dátových centier – niektoré nadnárodné spoločnosti v rámci implementácie stratégie Green IT si stanovili za cieľ zníženie spotreby energií všetkých svojich dátových centier o 20% do roku 2012. Pre lepšie využitie chladenia vzduchom sú počítače sústredené do teplých a studených zón. Studené zóny sú izolované kvôli únikom chladu a ovládané kontrolným chladiacim systémom, čo umožňuje ušetriť až polovicu energie potrebnej na chladenie týchto počítačov v porovnaní so spotrebou energií pred implementáciou tohto riešenia. K znižovaniu spotreby energií taktiež prispievajú virtuálne technológie, v ktorých operačné systémy a aplikácie nie sú na jednotlivých fyzických serveroch, ale sú k dispozícii na jednom centrálnom počítačovom hardvéri. Toto riešenie minimalizuje počet používaných počítačov a poskytuje vyššie využitie kapacít. Keď jeden samostatný server pracuje len na 15%, stále využíva skoro 60% z energie potrebnej pri prevádzke na plný výkon.

- Presun hlavných serverov z krajín s teplým podnebím do krajín s chladnou klímou – presunom hlavných dátových centier niektoré nadnárodné spoločnosti v posledných rokoch dokázali významné úspory spotreby elektrickej energie potrebnej na chladenie a tým značne prispeli k znižovaniu karbónovej stopy.

- Využívanie tzv. thin technológií, optimalizácia spotreby energie a papiera – inštalácia funkcií na šetrenie energie na počítače a monitory, centrálne sieťové tlačiarne a optimalizácia profilov tlačiarní, ktoré pomáhajú znižovať počet tlačeného papiera. Nastavenie operačných systémov, ktoré aktivujú šetriče obrazoviek už po 10 minútach, počas ktorých sa s počítačom nepracuje a o minútu neskôr sa monitor prepne do pohotovostného režimu. Keď si predstavíme spoločnosti, v ktorých je denne 100 000 zapnutých obrazoviek počas prestávok a mnohé z nich dokonca cez noc, tieto nastavenia obrazoviek znamenajú úsporu elektrickej energie až do 3 miliónov kilowattov za rok, čo predstavuje v peňažnom vyjadrení úsporu až do 300 000 EUR ročne. Táto úspora energií má teda aj vplyv na znižovanie emisií kysličníka uhličitého až o 1 700 ton ročne. Pre environmentálne používanie tlačiarní s cieľom eliminácie prebytočnej spotreby papiera a toneru sú nevyhnutné nové prednastavenia pre všetky tlačiarne v podniku. Nové prednastavenia zaistia, že tlačiarne tlačia z oboch strán papiera primárne čierno-bielou tlačou pokiaľ si používateľ zámerne nezvolí iné nastavenie tlače. Toto riešenie, dokáže ušetriť v spoločnosti s 2500 inštalovanými tlačiarňami až do 10 miliónov kusov papiera ročne, čo znamená zníženie produkcie CO_2 o 135 ton ročne.

- Cloud computing – nasledovná tabuľka znázorňuje štyri hlavné výhody cloudu v oblasti znižovania negatívnych vplyvov na životné prostredie

	Výhody Cloudu
Redukcia nadmerného alokovania infraštruktúry (Dynamic Provisioning)	Predpovede a prebiehajúce úpravy alokovanej kapacity serverov predchádzajú zbytočnému nadmernému alokovaniu zdrojov a prispôsobujú sa aktuálnym potrebám.
Zdieľanie medzi viacerými organizáciami (Multi-Tenancy)	Zdieľanie aplikácií medzi jednotlivými organizáciami (tenantami), vyrovnávanie zaťaženia systému počas špičiek, redukcia výdavkov na jedného používateľa
Vyššia efektívnosť prevádzky serverov	Široká virtuálna infraštruktúra serverov, poskytujúca služby tenantom dokáže balansovať výpočtové a zálohové zaťaženia medzi fyzickými servermi a tak dokáže operovať s vyššou efektívnosťou.
Zvýšenie efektívnosti dátových centier (Power usage efectiveness)	Industrializované dátové centrá navrhované a optimalizované pre čo najvyššiu energetickú efektívnosť redukujú spotrebu energie potrebnú pre chladenie a umožňujú prevádzku serverov pri optimálnej úrovni využitia kapacít a pri optimálnej teplote.

- Webkonferencie - Web konferencia je najjednoduchší a najúspornejší spôsob ako organizovať alebo sa zúčastniť stretnutia s kýmkoľvek a kdekoľvek na svete. Prostredníctvom súčasných technológií je možné bezpečné zdieľanie aplikácií bežiacich v PC a zároveň navzájom komunikovať v reálnom čase. To umožňuje spolupracovníkom, zákazníkom alebo potenciálnym klientom spoločnosti znižovať náklady, zvyšovať produktivitu a zároveň šetriť životné prostredie.

- Elektronický flow dokumentov – zavádzaním elektronickej výmeny dokumentov medzi zamestnancami, so zákazníkmi a s dodávateľmi dokáže spoločnosť značne znížiť spotrebu papiera a toneru a taktiež úspory v oblasti spotreby energií a pohonných hmôt na presun zamestnancov, keďže dokumenty je možné schvaľovať pomocou elektronického podpisu na ktoromkoľvek mieste pomocou on-line aplikácií.

- Recyklácia starých IT technológií

Záver

Svet si v súčasnosti uvedomuje negatívne dopady informačných technológií na životné prostredie a preto sa zavádzaniu stratégie Green IT bude venovať čoraz väčšia pozornosť. Dôkazom tohto fenoménu je aj iniciatíva U.S. Uptime Institutute, ktorý zaviedol zoznam Global Green 100 List, ktorý sumarizuje hlavné úspechy globálnych spoločností v prevádzke dátových centier environmentálnym spôsobom. Zoznam obsahuje spoločnosti z Fortune 500, ktoré preukázali snahu o zvýšenie energetickej efektívnosti a znižovaní karbónovej stopy v dôsledku

využívania ich podnikových informačných technológií a prevádzky dátových centier. Aj v dôsledku podobných rebríčkov a rôznych zelených certifikátov sú spoločnosti čoraz viac motivované prezentovaním sa ako zelení lídri vo svete globálnej konkurencie.

Použitá literatúra

Murugesan, S.: Making IT Green, IT Professional, vol. 12, 2010

REŠTRUKTURALIZAČNÉ STRATÉGIE A VYUŽITIE KRÍZY NA ZÍSKANIE KONKURENČNEJ VÝHODY

RESTRUCTURING STRATEGIES AND THE USE OF THE CRISIS ON ACQUIRING COMPETITIVE ADVANTAGE

Marián Židó[1]

KEY WORDS

Crisis, strategy, measure, restructuring, bankruptcy, business opportunity, competitive advantage

JEL Klasifikácia

G01, G34

ABSTRACT

Life of company is not straightforward. Based on long-term statistical observations we can affirm that it is approached to life cycle model described in economic theory and that each company during its existence finds itself in crisis. At the time of the current economic downturn and moral values seepage the probability of company crisis occurrence is high. Characteristics features that characterize the crises (uncertainty, impossibility of its planning, unexpected nature, speed, high frequency, etc.), make the opportunities for their successful overcome very difficult. The presented contribution briefly describes selected methods and strategies in different stages of life cycle for successful overcome of company crisis. It also provides a view to the positive effect of the crisis by creating opportunities for acquiring competitive advantage.

ÚVOD

Kríza sa považuje za významnú fázu životného cyklu podniku. V období jej identifikácie nastáva čas bilancovania a hľadania chýb, v dôsledku ktorých nepriaznivá situácia nastala. Na základe dosiahnutých nepriaznivých výsledkov, dĺžky ich trvania a intenzity, sa buď rozhoduje o samotnej existencii podniku a jeho ďalšom fungovaní, alebo aj o ukončení činnosti podniku.

Nemecký autor Hauschildt[2] tvrdí, že recesia ako jedna z fáz životného cyklu je len alibizmom neschopných manažérov, ktorí nevykonali všetky opatrenia potrebné na udržanie rastového trendu. Podniky namiesto toho, aby si vytvárali svoju budúcnosť, iba reagujú na vlastné chyby z minulosti. To má za následok, že:

---

[1] Ing. Marián Židó, interný doktorand, školiteľ: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc., Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, marian.zido@gmail.com.

[2] HAUSCHILDT, J.: Krisenmanagement: Eine Herausforderung für die Betriebswirtschatfslehre. In: *Krisennavigator*. ISSN 1619-2389, 2010, roč. 3, č. 4. [online 19.4.2011]. Dostupné na internete: http://www.krisennavigator.de/Krisenmanagement-Eine-Herausfordenung-fuer-die-Betriebswirtschatfslehre.199.0.html.

1. podnik žije z úspechov z minulosti, ktorých obdobie slávy postupne končí,
2. podnik nedokáže nájsť nový zdroj úspechu (inovovanú konkurenčnú výhodu),
3. stráca konkurenčnú výhodu,
4. na trhu je zrazu príliš veľa konkurentov,
5. partnerské väzby podniku sa oslabujú, alebo sa z nich stávajú konkurenčné väzby,
6. zo zákazníka ako partnera podniku sa stáva pán (diktátor) a podnik nedokáže uspokojovať jeho rastúce požiadavky,
7. podnik stráca kľúčových zamestnancov,
8. vzťahy vo vnútri podniku sa zhoršujú a pracovná morálka upadá.

REŠTRUKTURALIZÁCIA, JEJ ZÁKLADNÉ PONÍMANIE A VYMEDZENIE

V nasledujúcom texte sú prezentované názory viacerých autorov na problematiku reštrukturalizácie. Príspevok tiež poskytuje pohľad na reštrukturalizáciu v zmysle Zákona o konkurze a reštrukturalizácii.

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že na vyriešenie každej krízy je nevyhnutná zmena. V tejto súvislosti niektorí autori považujú za synonymum predchádzajúceho tvrdenia *proces reštrukturalizácie.*[3]

Reštrukturalizácia predstavuje opatrenie na odvrátenie úpadku podniku a uskutočňuje sa pod dohľadom Ministerstva spravodlivosti. Je alternatívou konkurzného konania, pri ktorom nastáva likvidácia podnikateľského subjektu. Po neschválení reštrukturalizačného plánu veriteľmi alebo jeho neskoršom neplnení podnikom, má správca povinnosť zo zákona vyhlásiť konkurz. Cieľom reštrukturalizácie je v zmysle Zákona o konkurze a reštrukturalizácii[4], okrem snahy o čo najrýchlejšie uspokojenie veriteľov a v čo najvyššom rozsahu, predovšetkým zachovanie prevádzky podniku dlžníka alebo jeho časti. V rámci procesu reštrukturalizácie spoločnosť funguje bežným spôsobom pod dozorom licencovaného správcu. Majetok je po dohodnutú dobu chránený pred veriteľmi.

Medzi jej základné prínosy patrí:[5]

- ochrana majetku a spoločnosti pred veriteľmi,
- vytvorenie časového priestoru na obnovenie činnosti spoločnosti (približne 9 mesiacov),
- prerušenie exekučných konaní a dražieb,
- odblokovanie bankových účtov,
- na základe dohody s veriteľmi oddlženie spoločnosti a uspokojenie ich nárokov,
- rozloženie záväzkov na dlhšie obdobie,
- zvýšenie úspešnosti vymáhania pohľadávok za pomoci odbornej asistencie,
- možnosť naďalej vykonávať podnikateľskú činnosť bez obmedzení.

---

[3] Detailné informácie o reštrukturalizácii, jej časovom harmonograme a jednotlivých procesoch, výhodách a nevýhodách nájdete napr. na internetovom portáli: http://www.restrukturalizacie.com/. Jeho súčasťou je aj bezplatná diagnostika (online kalkulačka) na určenie nevyhnutnosti začatia reštrukturalizačných procesov.

[4] Zákon č. 7/2004 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov. Dostupné na internete: [online] http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=18437&FileName=05-z007&Rocnik=2005 [26.10.2011].

[5] [online] http://www.businesspoint.sk/sluzby-RE.html a http://www.restrukturalizacie.com/04.html [26.10.2011].

„Podstatou procesu reštrukturalizácie je zachovanie kontinuity výrobného i predajného procesu podnikateľského subjektu a dosiahnutie jeho ekonomickej stabilizácie cestou ozdravných opatrení, a to zákonom predpokladaným spôsobom a pod dohľadom súdu, správcu a veriteľov spoločnosti.“[6]

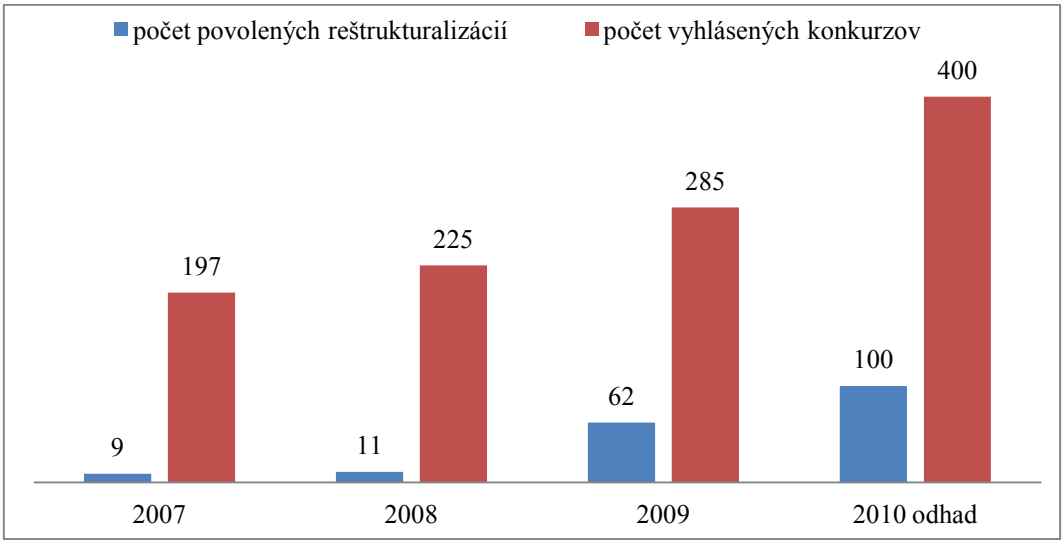
V podmienkach Slovenskej republiky bolo povolených najviac reštrukturalizácií v odvetviach:

- veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov, poľnohospodárstvo; poľovníctvo a rybolov, priemyselná výroba – v roku 2010,
- stavebníctvo, veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov – v roku 2009.

Najmenej reštrukturalizácií bolo povolených v odvetviach primárneho sektora. Z geografického hľadiska bolo najviac reštrukturalizácií realizovaných v Trenčianskom a v Banskobystrickom kraji.

Prehľadne sú údaje o počte povolených reštrukturalizácií a konkurzov, ktoré s nimi v niektorých prípadoch úzko súvisia, znázornené v nasledujúcom grafe:

Graf 1: Vývoj počtu povolených reštrukturalizácií a konkurzov



Prameň: SLOVAK CREDIT BUREAU,[7] vlastné spracovanie

Z uvedeného grafu je zreteľné, že počet vyhlásených konkurzov značne prevyšuje počet povolených reštrukturalizácií, čo predikuje nepriaznivú situáciu pre podniky. Z tohto dôvodu sú v nasledujúcej kapitole prehľadne spracované niektoré reštrukturalizačné stratégie, postupy a nástroje, ktorých včasné uplatnenie by tejto situácii mohlo zabrániť.

[6] [online] http://www.restrukturalizacia.info/ [26.10.2011].

[7] SLOVAK CREDIT BUREAU*: Nárast počtu bankrotov v roku 2010 oproti roku 2009 a nárast počtu dlžníkov v úpadku, majetok ktorých nepostačoval na úhradu nákladov konkurzného konania, resp. na úhradu pohľadávok voči podstate*. [online] http://www.scb.sk/Novinky/Novinky/Documents/N%C3%A1rast%20po%C4%8Dtu%20bankrotov%20v%20roku%202010%20oproti%20roku%202009%20a.pdf [26.10.2011].

PROTIKRÍZOVÉ REŠTRUKTURALIZAČNÉ STRATÉGIE, POSTUPY A NÁSTROJE

Významnú úlohu pri rozhodovaní o uplatnení reštrukturalizačných stratégií zohráva stav podniku v okamihu začatia ozdravovacích procesov. Čím dlhšie je podnik zmietaný krízou, tým je ich úspešná implementácia zložitejšia. Howard Grosier tvrdí, že problematikou krízy sa musí podnik zaoberať ďaleko pred samotnou krízovou fázou životného cyklu podniku. Dokonca, za optimálne obdobie pre uvedené úvahy označuje fázu rastu. Krízový manažment ponúka v jednotlivých fázach cyklu podnikovej krízy široké spektrum stratégií pre jej úspešné zvládnutie. K najznámejším a najúčinnejším stratégiám patria:

1. Vyhýbanie sa kríze

Stratégia odstránenia ohnísk krízy sa usiluje o predchádzanie skutočností, ktoré by v budúcnosti mohli viesť ku vzniku krízy. Uskutočňuje sa už vo fáze stagnácie alebo dokonca rastu. Odporúča sa vylúčiť oblasti, ktoré strácajú svoju výkonnosť a súčasne zintenzívniť vývoj nových výrobkov (resp. služieb), ako aj uskutočňovať prieskumy spokojnosti zákazníkov. V čase prosperity podniku je potrebné zvýšiť investičnú činnosť podniku a vytvárať dostatočnú finančnú rezervu (poistenie).

Cieľom *stratégie odvrátenia vzniku krízy* je identifikácia nepriamych symptómov z externého prostredia podniku, ktorých rôzne kombinácie a eskalácie môžu spôsobiť vznik krízy. Na ich odstránenie je nevyhnutné vykonať vhodné opatrenia. Odporúča sa uskutočňovať pravidelné prieskumy trhu a porovnávať plány so skutočnosťou.

2. Príprava na krízu

Podniky sa v závislosti od pripravenosti na prípadné krízy členia na *proaktívne* a *reaktívne*. Prvá skupina podnikov je na potenciálne krízy pripravená, zvláda ich rýchlejšie a bez devastujúcich dopadov. Druhá skupina podnikov reaguje až po prepuknutí krízy a preto na jej úspešné prekonanie musí vynaložiť podstatne viac prostriedkov a úsilia ako proaktívne podniky.

3. Identifikácia krízy

V momente začiatku realizácie ozdravovacích procesov dochádza k premyslenému a vopred pripravenému ukončeniu doterajších podnikateľských aktivít. *Uskutočňujú sa rozsiahle zmeny*, ktoré vyvolávajú vznik nového podniku. Úspešnou realizáciou základných foriem záchrany podniku (konsolidácia, sanácia alebo reštrukturalizácia) sa podnik stáva „novým“ subjektom. V prípade reštrukturalizácie rozoznávame nasledujúce stratégie:

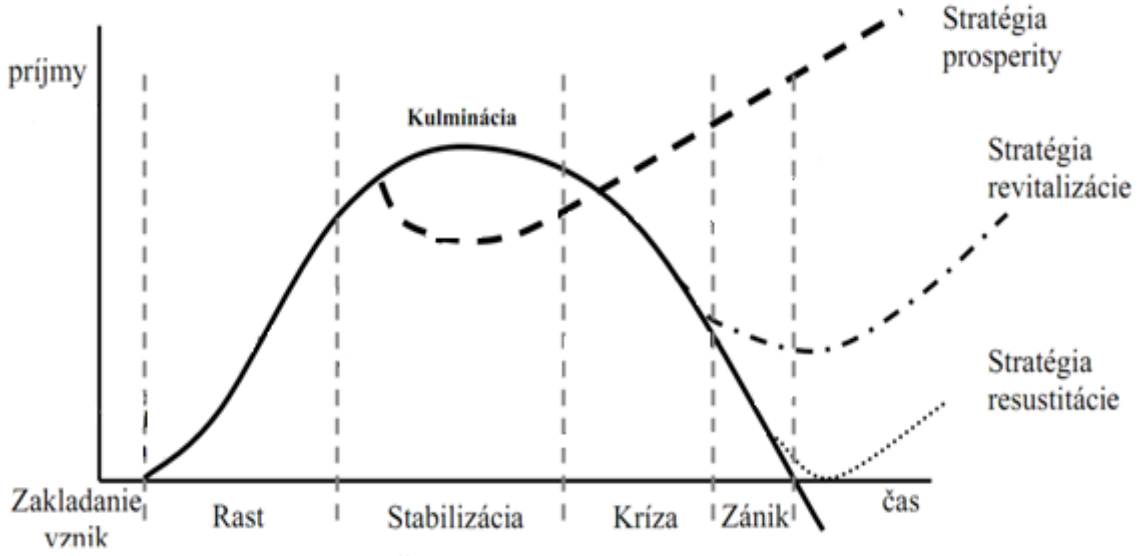
Stratégia prosperity predstavuje najprogresívnejšiu stratégiu reštrukturalizácie, ktorá sa uplatňuje už v období rozvoja podniku, ešte pred dosiahnutím kulminácie životného cyklu. Čiastočne sa využívajú vlastné finančné zdroje, opúšťa sa doterajší progresívny vývoj a uplatňujú sa nové, rizikové cesty ďalšieho rozvoja a existencie podniku. Vysoké riziko na druhej strane musí byť kompenzované vysokou pravdepodobnosťou dosiahnutia vyššej prosperity v nasledujúcom životnom cykle. V podnikoch s medzinárodnou pôsobnosťou sa uplatňuje často, ale jej presadenie je veľmi zložité.

Cieľom *stratégie revitalizácie* je zachrániť podnik pred úpadkom. Uplatňuje sa v čase najvyššej potreby (až v etape krízy životného cyklu podniku). Pokles výkonnosti podniku sa rieši radikálnou cestou, napríklad výmenou vrcholového vedenia, zmenou štýlu vedenia a znižovaním nákladov, pozastavuje sa investičná činnosť a pod. V podniku, ale aj mimo neho, sa všetkými dostupnými prostriedkami propaguje nevyhnutnosť zmeny.

Stratégia resuscitácie sa uplatňuje až vo fáze zániku podniku. Jej cieľom je zachrániť podnik pred úplným (materiálnym) zánikom. Prijímajú sa najradikálnejšie opatrenia. Po stratégii resuscitácie musia nasledovať ešte rôzne varianty reštrukturalizácie s vlastnosťami prosperity a revitalizácie, aby sa navrátila ziskovosť a prosperita podniku.

Okamih začatia a priebeh spomínaných reštrukturalizačných stratégií sú znázornené na nasledujúcom obrázku:

Obr.1: Okamih začatia a priebeh jednotlivých reštrukturalizačných stratégií



Prameň: VLČEK, R.: Hodnota pro zákazníka. Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-068-6. (upravené)

Každá z uvedených stratégií eviduje znaky všeobecne známych komplexných stratégií reštrukturalizácie podnikov turnaroundu a reinžinieringu. Uplatnenie ktorejkoľvek z nich je spojené s dočasným poklesom výkonnosti a prosperity podniku. Každá reštrukturalizácia taktiež znamená zvýšenú záťaž pre manažment a zamestnancov podniku a značnú náročnosť na finančné zdroje.

4. Stabilizovanie krízy

Podľa Hečkovej a kol. možno z teoretického hľadiska popísať optimálnu reakciu podnikov na krízu ako zásadné prispôsobenie sa podniku novej situácii. Na elementárne prežitie (zachovanie princípu going concern) je nevyhnutná okamžitá zmena existujúcej stratégie. Využíva sa široké spektrum nástrojov a ich kombinácií, pričom výber je ovplyvňovaný hĺbkou a charakterom krízy, zámermi vlastníkov a manažmentu na jednej strane a veriteľov a ďalších externých subjektov na druhej strane.

Pre výber konkrétnych postupov, ktorými podnik odpovedá na krízu, musí nevyhnutne formulovať víziu budúceho stavu a na jej základe stanoviť podnikové ciele a predpovedať správanie konkurencie. Oblasti, ktorých sa spomínané postupy najčastejšie týkajú a konkrétne opatrenia, sú nasledujúce:

- Pri *zmene produkčných kapacít* sa odstraňujú úzke miesta vo výrobe, uvoľnené zdroje sa reaktivujú a úspora pracovníkov umožňuje nárast produktivity práce. V optimálnom prípade existuje priestor na prenájom alebo predaj niektorých prevádzok. Pri existencii finančnej rezervy môžu podniky využiť totálny reinžiniering a formou rozsiahlych investícií kompletne prestavať prevádzku (nové produkty, parametre kvality, vysoká úrovňou technologického vybavenia a pod). Pri obmedzených finančných možnostiach sa odporúča orientovať investície do inovácií najperspektívnejších oblastí.
- Podnik si vyberá z troch všeobecne známych Porterových konkurenčných stratégií (nákladové vodcovstvo, diferenciácia alebo špecializácia) na základe ktorých chce podnik *získať konkurenčnú výhodu*.
- Rozhodnutie medzi *špecializáciou verzus diverzifikáciou*. Pri vysokej úrovni špecializácie (výrobkov alebo trhov) sa dosahuje nadpriemerná kvalita a produktivita práce. Špecializácia je charakterizovaná aj proinovačným správaním. Hrozbu predstavuje zmena trhových podmienok a rýchle napredovanie vedy a výskumu. Pri diverzifikácii sa zmeny podmienok na trhu zvládajú jednoduchšie, ale inovačný proces je náročnejší.
- Existuje niekoľko možností uskutočňovania rozvoja podniku – *inovačného postupu*. Najčastejšie sa uvádza kontinuálne zlepšenie, inovačný skok a projektové inovácie. V prvom prípade sa inovácie uskutočňujú prostredníctvom malých a častých zdokonalení (podobnosť so systémom kaizen). Na rozdiel od inovačného skoku sú jednorazové investície pre podnik menej nákladné a riziko pri ich realizácii je nižšie. Nevýhodou je ich časová náročnosť. Pri inováciách prostredníctvom projektov je nevyhnutná ich detailná systematika, určenie priorít jednotlivých projektov, ako aj časová synchronizácia a kontrola.

5. Vyriešenie krízy

Po zvážení vnútorných a vonkajších možností zvažuje podnik medzi stratégiami záchrany podniku alebo jeho likvidácie. Metódy záchrany podniku sú charakterizované v predchádzajúcom texte. Môžeme ich rozčleniť do dvoch skupín. Medzi metódy záchrany podniku bez právneho a majetkového zániku patria mimosúdne vyrovnanie, konsolidácia, sanácia, reštrukturalizácia (turnaround a reinžiniering). Pri transformácii a fúzii podnik zaniká právne aj/alebo formálne. Medzi deštrukčné metódy riešenia krízy podniku patria konkurz a rôzne druhy likvidácie.

Princípy na zvládnutie krízy, ktoré sa osvedčili v minulosti:

- nepodliehať panike,
- nepodliehať bezstarostnosti,
- statočnosť a zodpovednosť k spolupracovníkom,
- sústrediť sa na kľúčové priority,
- vyčleniť ľudí na vytvorenie nových prelomových riešení,
- vzdelávať a trénovať,
- vypočuť nápady spolupracovníkov (v niektorých prípadoch aj realizácia),
- vykonávať činnosti aj iné ako core biznis (diverzifikácia),
- vzájomná pomoc (vytvorenie sietí) – partnerská spolupráca,
- hľadať príležitosti, myslieť pozitívne,
- vytvoriť inovačný proces.

6. Využitie krízy na vytvorenie príležitostí a získanie konkurenčnej výhody

Úspešným zvládnutím krízy činnosť podniku nekončí. Z každej prekonanej krízy sa musí podnik poučiť a prijať opatrenia, aby v budúcnosti krízový stav opäť nenastal.

Väčšina autorov považuje krízu za jednostranne negatívnu záležitosť a podnikom odporúča sa jej vyhnúť. Prehliada však jej vedľajšie pozitívne účinky, ktoré prináša a za ktoré môžeme označiť:

1. Na úrovni jednotlivcov a podnikov:
   - zníženie spotreby
   - spoluprácu (spájanie síl),
   - utužovanie vzťahov,
   - nové a inovatívne riešenia, apod.

2. Na makroekonomickej úrovni:
   - spomalenie rastu cien,
   - pokles úrokových sadzieb,
   - zreálnenie cien nehnuteľností,
   - očistenie trhov od slabých článkov a iné.

V čase krízy je v podniku nevyhnutné vykonať detailnú analýzu, nájsť a odstrániť príčiny jej vzniku a vytvoriť príležitosti. Záleží na rozhodnutí vedenia podniku, akú možnosť ich využitia zvolí. Najčastejšie sa vyberá jedna z Ansoffových rastových stratégií z matice produkt/trh (penetrácia existujúceho trhu, rozvoj trhu alebo produktu, diverzifikácia). Zoznam oblastí (nie je konečný), v ktorých existuje možnosť vytvorenia príležitostí na získanie konkurenčnej výhody a postup jej vytvorenia je uvedený v nasledujúcej tabuľke:

Tab.1: Proces a oblasti vytvorenia príležitostí na získanie konkurenčnej výhody

Oblasť	Uspokojenie	Problémy/Nedostatky	Príčiny	Príležitosť
Typ zákazníka	Ktorých zákazníkov uspokojujeme?	U ktorých zákazníkov sme neúspešní?	**Aké sú príčiny?**	⇨ **Odstráňte príčiny a vytvorte príležitosť**
Typ potreby	Ktoré typy potrieb uspokojujeme?	Ktoré potreby neuspokojujeme dostatočne?		
Čas potreby	Kedy potreby uspokojujeme?	Kde máme problémy?		
Miesto potreby	Kde potreby uspokojujeme?	Kde máme problémy?		
Spôsob uspokojenia potreby	Ako potreby uspokojujeme?	Ktoré spôsoby uspokojovania nám robia problémy?		
Produkt	S čím potreby uspokojujeme?	S ktorými produktmi máme problémy?		
Intenzita potreby	Ako často potrebu uspokojujeme?	Ako často potrebu uspokojujeme?		

Prameň: KOŠTURIAK, J.: *Ako prežiť globálnu finančnú krízu*. Dostupné na internete: [online] http://www.ezisk.sk/819/Ako-prezit-globalnu-financnu-krizu_14132.aspx [26.10.2011]

ZÁVER

Podniky, v snahe prekonať krízové obdobie, sa musia (proti ich vôli) zrieknuť maximálnych ziskov v období kulminácie, aby si vytvorili podmienky pre opätovný rast v nasledujúcom životnom cykle. V opačnom prípade sú podniky odsúdené na likvidáciu a zánik.

Za predpokladu, že manažéri podnikov budú v predstihu priebežne vyhodnocovať nasledujúce cykly, nebudú symptómami krízy zaskočení. V krátkej dobe a s vynaložením minimálnych prostriedkov ich dokážu jednoducho odstrániť. Mnohí z nich sú však zaslepení vidinou krátkodobej maximalizácie zisku pred dlhodobým rastom trhovej hodnoty podniku.

Skutočnosť, že sa podnik ocitne v kríze, ešte nemusí nevyhnutne znamenať koniec jeho činnosti. Nepriaznivej situácii v podniku je možné predísť zavedením systémov včasného varovania, prijatím protikrízových opatrení a aplikáciou vhodnej stratégie (jednou z nich je reštrukturalizácia) ju aj vyriešiť. Krízové obdobie poskytuje aj široký priestor na získanie novej konkurenčnej výhody, pretože na jej vyriešenie je nevyhnutná zmena. Inovačný proces sa považuje za podstatnú zložku reštrukturalizácie, a z tohto dôvodu je možné prikloniť sa k názoru J. Košturiaka: *„K podniku „výroba“, ktorá nám zarába dnes, musíme pristavať fabriku inovácie, ktorá bude zarábať peniaze zajtra.“* Tento výrok potvrdzuje aj skúsenosť renomovaných podnikov ako napr. Ford, General Motors, Sony, Samsung, atď, ktoré v minulosti prešli procesom reštrukturalizácie a dnes pôsobia na trhu ako rovnocenní hráči svojim konkurentom.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. CEHLÁROVÁ, I. – KHOURI, S.: *Metódy identifikácie krízy podniku*. Dostupné na internete: [online] http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj70-cz.pdf [26.10.2011].
2. HAUSCHILDT, J.: Krisenmanagement: Eine Herausforderung für die Betriebswirtschatfslehre. In: *Krisennavigator*. ISSN 1619-2389, 2010, roč. 3, č. 4. [online 19.4.2011]. Dostupné na internete: [online] http://www.krisennavigator.de/Krisenmanagement-Eine-Herausfordenung-fuer-die-Betriebswirtschatfslehre.199.0.html [26.10.2011].
3. HEČKOVÁ, J. a kol.: *Vybrané možnosti riešenia krízy podniku*. Dostupné na internete: [online] http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic12/pdf_doc/11.pdf [26.10.2011].
4. KOŠTURIAK, J.: *Ako prežiť globálnu finančnú krízu*. Dostupné na internete: [online] http://www.ezisk.sk/819/Ako-prezit-globalnu-financnu-krizu_14132.aspx [26.10.2011].
5. NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podniková diagnostika*, Bratislava: Ekonóm, 2007. 113. ISBN 978-80-225-2426-1.
6. ROSELIEB, F. 2004. Frühwarnsysteme in der Unternehmenkomunikation. In *Krisennavigator* [online]. 2004, 7. Jahrgang, Ausgabe 5 (Mai) [cit.24.10.2011]. Dostupné na internete: [online] http://www.krisendiagnose.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html ISSN 1619-2389 [26.10.2011].
7. SLOVAK CREDIT BUREAU: *Nárast počtu bankrotov v roku 2010 oproti roku 2009 a nárast počtu dlžníkov v úpadku, majetok ktorých nepostačoval na úhradu nákladov konkurzného konania, resp. na úhradu pohľadávok voči podstate*. [online]

http://www.scb.sk/Novinky/Novinky/Documents/N%C3%A1rast%20po%C4%8Dtu%20bankrotov%20v%20roku%202010%20oproti%20roku%202009%20a.pdf [26.10.2011].
8. VIDOVÁ, J. – MIHOK, J.: *Stratégie v jednotlivých fázach podnikovej krízy*. Dostupné na internete: [online] http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/vidova_mihok.pdf [26.10.2011].
9. VLČEK,R.:*Hodnota pro zákazníka*.Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-068-6.
10. Zákon č. 7/2004 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších predpisov. Dostupné na internete: [online] http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=18437&FileName=05-z007&Rocnik=2005 [26.10.2011].
11. [online] http://www.businesspoint.sk/sluzby-RE.html [26.10.2011].
12. [online] http://www.restrukturalizacie.com/04.html [26.10.2011].
13. [online] http://www.restrukturalizacia.info/ [26.10.2011].

Analýza importu a exportu Rakúskej republiky

Analysis of import and export of the Republic of Austria

Štefan Zoľák[1]

Kľúčové slová: malé a stredné podniky, daň, zdaňovanie, sadzba, predmet dane

Key words: import, export, region, business partner, product,

JEL Klasifikácia: E30

Abstract:

Import serves as a major source of fundraising for inaccessible territory which does not have sufficient resources to a large extent the imports are raw materials, industrial and consumer goods. Export commodities helping countries to better utilize the resources of the country, enabling economic growth through the extension of small and medium enterprises in the country abroad. The penetration of foreign markets for growth and helps to stabilize the business environment in the country. Austria is a federal republic consisting of nine states. The country belongs to the economically most advanced countries in the world of modern industry and a high level of service with one of the highest GNPs per capita in the world. Austria is mainly export-oriented country. Although foreign trade is an important part of the Austrian economy and is one of the preconditions for the functioning of the Austrian industrial production.

[1] Ing. Štefan Zoľák, stefan.zolak@gmail.com, doc. Ing. Elena Šúbertová, Phd, katedra podnikového manažmentu

ÚVOD

V nasledujúcej tabuľke si ukážeme vývoj exportu a importu Rakúskej republiky za obdobie 2006 – 2010.

Tab. č. 1 Vývoj exportu a importu Rakúska v rokoch 2006 – 2010 v mil EUR.

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Export	103.742	114.680	117.525	93.739	109.373
Import	104.201	114.255	119.568	97.574	113.652
Rozdiel	-459	425	-2.043	-3.835	-4.279

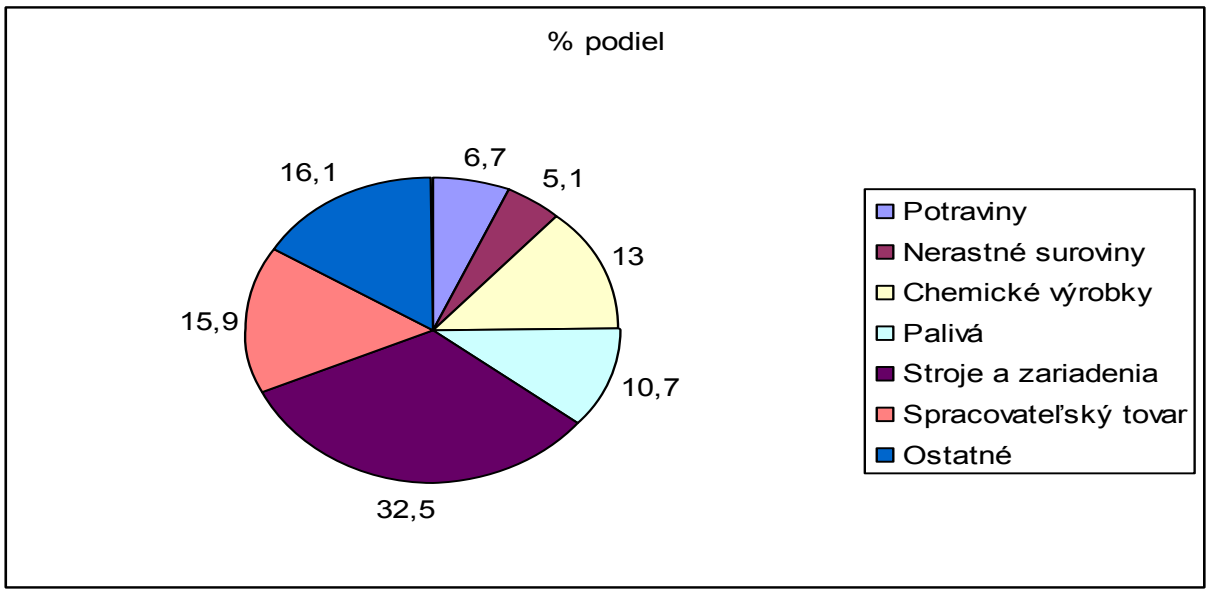
Zdroj: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=357158&DstID=17 a vlastné spracovanie,

Rakúsko má za sledované obdobie rokov 2006 až 2010 stále sa zvyšujúci deficit zahraničného exportu. Výrazný nárast je vidieť medzi rokmi 2008 a 2007 kedy sa začína prejavovať hospodárska kríza a prepad roku 2009 priamo počas krízy. Od roku 2008 je v zahraničnom obchode badateľný výrazne sa zvyšujúci rozdiel medzi exportom a importom.

IMPORT RAKÚSKEJ REPUBLIKY

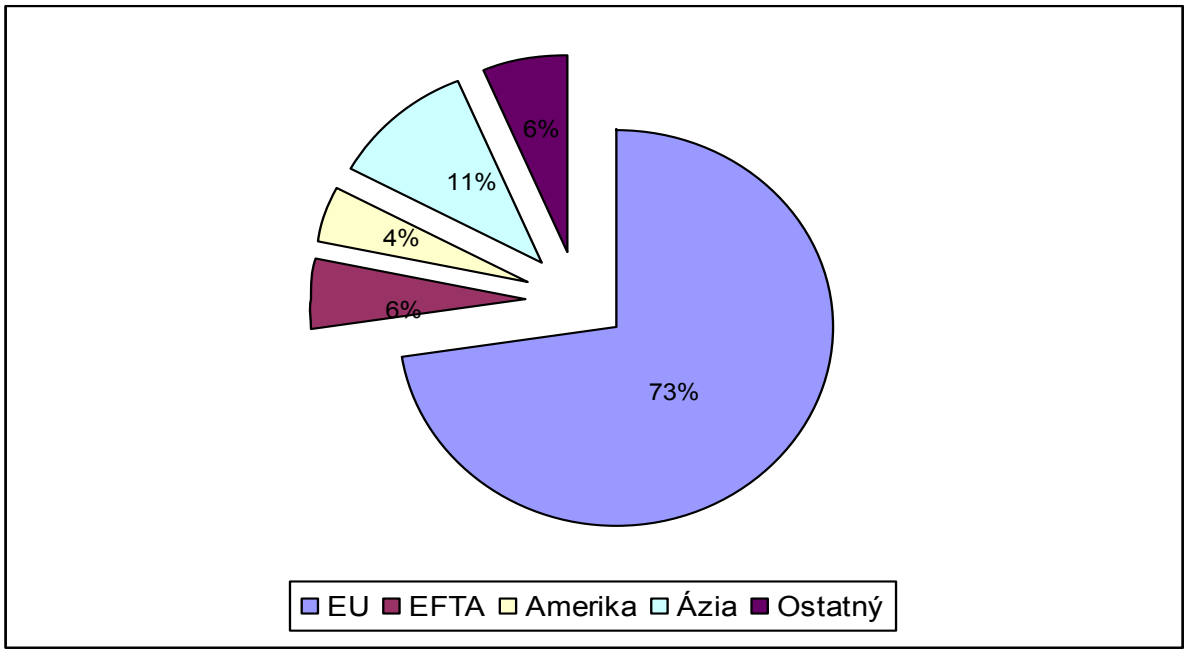
V nasledujúcich dvoch grafoch si názorne ukážeme jednotlivé zložky importu a aj teritoriálnu štruktúru importu Rakúskej republiky za rok 2010.

Graf č.1 Podiel jednotlivých zložiek importu v roku 2010 v %



Zdroj: http://wko.at/statistik/jahrbuch/ah-warenimporte.pdf a vlastné spracovanie,

Graf č.2 Rakúsky import rok 2010 podľa svetových regiónov v %



Zdroj: http://wko.at/statistik/jahrbuch/ah-importe-laender.pdf a vlastné spracovanie

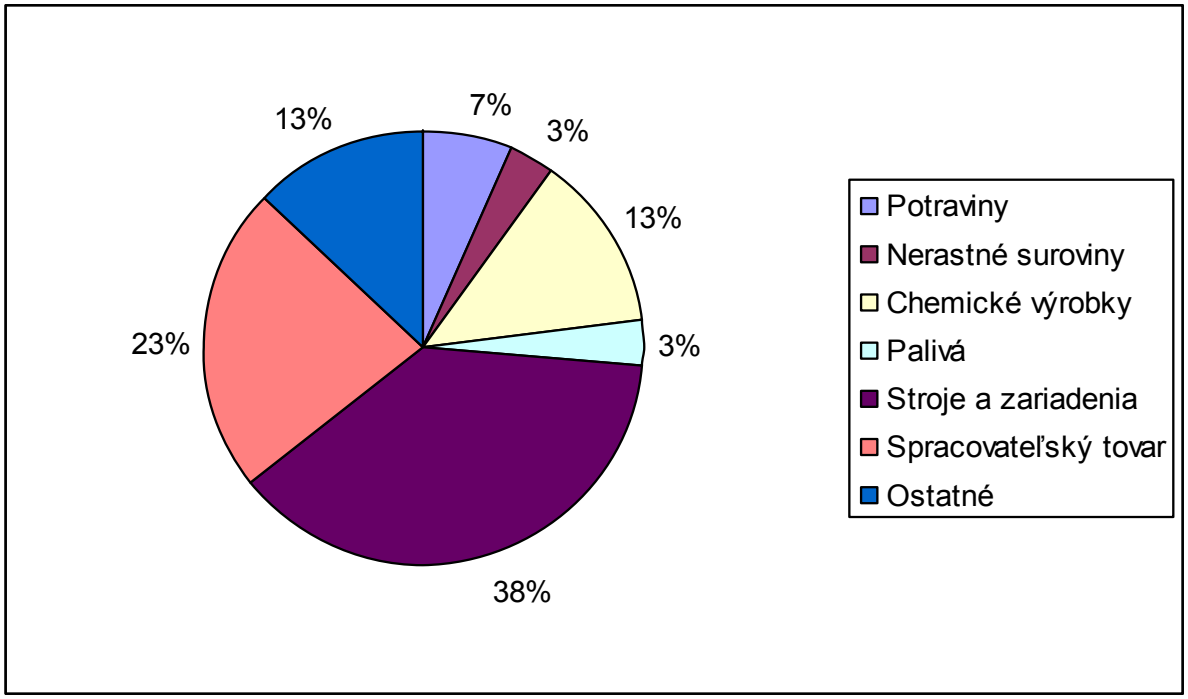
Rakúsky import je výrazne zameraný na dovoz tovarov a výrobkov z krajín eurozóny. Tento stav vychádza z tovarovej štruktúry importu, uvedeného v grafe č 1. Najdôležitejším importným partnerom je Nemecká spolková republika, ktorá sa na celkovom importe podiela až 39,5%. Importujú sa najmä dopravné prostriedky a chemické výrobky a stroje a zariadenia. Ďalšími veľkými importérmi z EU sú Taliansko s 6,8%, a Česká republika s 3,7%.

Druhý svetový región z ktorého Rakúsko najviac importuje je Ázia. V tomto regióne ja najväčším importérom Čína s podielom na celkovom importe 4,8%. Tento región dodáva hlavne textílie, oblečenie, obuv a kovy.

Z krajín EFTA je najväčším obchodným partnerom Švajčiarska konfederácia odkiaľ sa dováža najmä medicínska technika a tovar, ako aj potraviny a presná elektronika.Pri ostatných regiónoch je najväčšími dovozcami Rusko a Ukraina s dovozor palív a nerastných surovín. Najmenší podiel na importe má americký región kde sa tovary importujú len s USA a Kanady. Jedná sa o kancelárske stroje a domácu elektroniku.

EXPORT RAKÚSKEJ REPUBLIKY

Graf č.3 Podiel jednotlivých zložiek exportu v roku 2010 v %



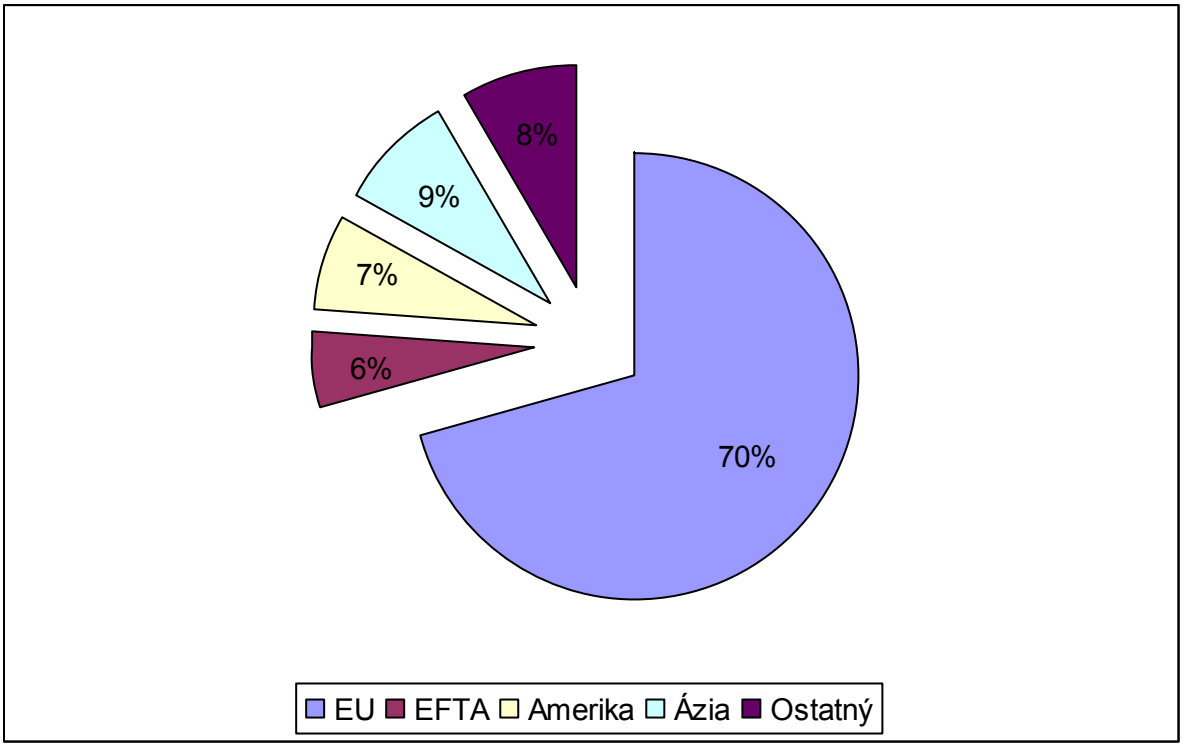
Zdroj: http://wko.at/statistik/jahrbuch/ah-warenimporte.pdf a vlastné spracovanie,

Najväčšou zložkou Rakúskeho exportu v roku 2010 predstavovali s podielom 38% stroje a zariadenia. Naväčší podiel má export eletrických a výrobných strojov s podielom na tejto skupine 47,4%. Na druhom mieste je export motorových a iných vozidiel s podielom na tejto skupine 26,73%.

Druhou najväčšou zložkou exportu je spracovanteľský tovar s podielom 23%. Najväčší až 59,1%-tný podiel na tejto skupine má export výrobkov z kovou a vývoz ocele a výrobkov z nej. Ďalšími exportovanými výrobkami v tomto segmente sú textílie, výrobky z dreva a papiera.

Ostatné zložky Rakúskeho exportu sú tvorené najmä farmaceutickými výrobkami, presnej meracej techniky, umelých hnojív, textilu a nábytku a výrobkami s ropy najmä benzín.

Graf č.4 Rakúsky export rok 2010 podľa svetových regiónov v %



Zdroj: http://wko.at/statistik/jahrbuch/ah-importe-laender.pdf, dostupné na internete 24.7.2011 a vlastné spracovanie,

Rakúsky export je podobne ako import výrazne zameraný na vývoz tovarov a výrobkov do krajín eurozóny. Najdôležitejším exportným partnerom je Nemecká spolková republika, ktorá sa na celkovom importe podiela až 31,6%. Exportujú sa najmä stroje pre domácnoť, výrobné stroje a zariadenia, v menšej miere aj dopravných prostriedkova, umelé hnojivá, potraviny a zdravotnícke a farmaceutické výrobky. V exporte je na druhom mieste z EU sú Taliansko s 7,8%, a Francúzsko s 4,2%.

Druhý svetový región z ktorého Rakúsko najviac exportuje je Ázia. V tomto regióne sa najviac exportuje do Číny s podielom na celkovom exporte 2,6% Vyvážajú sa najmä motorové vozilá, potraviny, kancelárske a výrobné stroje a zariadenia a farmaceutické výrobky.

Na ďalšom mieste je americký región kde sa tovary exportujú len do USA a Kanady. Exportujú sa výrobky z kovou a medicínska technika. Najmenší podiel majú krajiny EFTA. V tomto regióne je taktiež najväčším obchodným partnerom Švajčiarska konfederácia kam sa vyvážajú najmä chemikálie, výrobné a kancelárske stroje. Pri ostatných regiónoch sa najviac exportuje do Ruska a Chorvátska..

ZÁVER

Rakúsky import prevýšil v roku 2010 export o 3,92% a Rakúska republika tak dosiahla jeden z najnižších deficitov obchodnej bilancie v EU za tento rok. Rakúska republika exportuje najmä výrobky strojárskeho, chemického a spracovateľského priemyslu, ktoré sa na

celkovom vývoze podielajú až 75%-ami no zároveň tvoria tieto položky až 61,4% všetkého importu do krajiny. Rakúsko je zamerané vo svojej zahraničnej obchodnej politke najmä na krajiny EU ktorých podiel v tvorí v oboch tokoch tovaru viac ako 70%. Rakúsko patrí medzi malé a veľmi otvorené ekonomiky, ktorého hospodárstvo je závislé na zahraničnom obchode, nakoľko krajina sama nedisponuje dostatočnými surovinovými zdrojmi a výrobnými kapacitami na uspokojenie potrieb jej obyvateľov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. http://wko.at/statistik/jahrbuch/ah-importe-laender.pdf,
2. http://wko.at/statistik/jahrbuch/ah-warenimporte.pdf,
3. http://wko.at/statistik/jahrbuch/ah-importe-laender.pdf,
4. http://wko.at/statistik/jahrbuch/ah-warenimporte.pdf,
5. http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=357158&DstID=17.

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN

DER FAKULTÄT FÜR BETRIEBSMANAGEMENT DER WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA

Die klassische Kapitalmarkttheorie als Erklärungsansatz für Aktienrenditen

von

Daniel Zorn[1]

[1] Diplom Wirtschaftsjurist (FH) Daniel Zorn, LL.M. ist Doktorand an der Fakultät für Betriebsmanagement, Studienprogramm Betriebsfinanzmanagement, Studienfach Finanzmanagement am Lehrstuhl von Herrn Doc. Ing. Peter Markovič, PhD. an der Wirtschaftsuniversität Bratislava. Kontaktdaten: zorn_daniel@gmx.de.

Key Words

Deutsch

- Kapitalmarkttheorie
- Kursentwicklung
- Effizienzmarkthypothese
- Fundamentalwertmodell
- Technische Analyse
- Portfoliotheorie
- Capital Asset Pricing Modell
- Arbitrage Pricing Theorie
- Verhaltensökonomik
- Information

English

- capital market theory
- chart development
- efficient market hypothesis
- Fundamental value model
- Technical analysis
- Portfolio theory (selection)
- Capital asset pricing model
- Arbitrage pricing theory
- Behavioral Economics
- Information

Abstract
Nachfolgender Beitrag stellt die Grundlagen der klassischen Kapitalmarkttheorie dar. Dazu werden zunächst der Kapitalmarkt sowie die ihm zugrunde liegenden Annahmen und seine Aufgaben beschrieben. Es werden die klassischen Kapitalmarktmodelle, welche auf das Prinzip des homo oeconomicus zurückgreifen, vorgestellt und über deren Defizite wird auf die neuen Tendenzen in der Kapitalmarktforschung übergeleitet. Hier wird alsdann ein kurzer Überblick über die aktuellen Entwicklungen im Rahmen der „Behavioral Finance“ gegeben. Der Fokus der Betrachtung liegt dabei stets auf der Fragestellung, ob die Modelle aussagefähige Erklärungsansätze für Aktienrenditen und Kursentwicklungen geben können. Darüber hinaus wird die Themenstellung kritisch gewürdigt und analysiert. Ein Ausblick rundet die Arbeit ab.

Abstract
The following paper presents the basics of the classical theory of capital markets. First, in order to allow a classification of the context, the capital market and its underlying assumptions and tasks are briefly described. Afterwards the classic capital market models, which rely on the principle of the „homo oeconomicus“ will be illustrated. After the deficits of the models the paper leads over to new trends in capital market research. Here a brief overview of current developments in the context of "behavioral finance" will be given. The focus of consideration is always on the question whether the models provide meaningful explanations for stock returns and exchange rate developments. In addition, the topic is critically evaluated and analyzed. An outlook completes the paper.

1 Einführung in die Themenstellung

Nationale und internationale Kapitalmärkte stellen Unternehmen diverse Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung. Insbesondere die Möglichkeit, Aktien und Anleihen am Markt zu platzieren, hat die Popularität der Kapitalmärkte für emittierende Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten weiter steigen lassen. Auf der anderen Seite finden Investoren entsprechend ihrer Risikoaffinität ein geeignetes Investitionsobjekt für ihr Kapitalengagement. Um Finanzierungs- bzw. Investitionsentscheidungen treffen zu können, werden regelmäßig erzielbare Renditen aus der Wertpapierbegebung oder dem Wertpapierkauf[2] von den jeweiligen Parteien zugrunde gelegt. Der Preis[3] und die Rendite des Wertpapiers beinhalten dabei die vorhandenen Unternehmensinformationen und drücken diese objektiviert aus.

Die Marktpreisbildung an den Kapitalmärkten folgt den gleichen Gesetzen von Angebot und Nachfrage wie auf den Realmärkten. Der Unterschied besteht allerdings darin, dass auf den Kapitalmärkten aufgrund des dynamischen Handels sowie der abstrakten Handelsobjekte andere Rahmenbedingungen vorherrschen. Die Erklärung von Zusammenhängen und Ausprägungen von Preisbildung, Renditen und Anlegerverhalten unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen ist Aufgabe der Kapitalmarkttheorie.

Die Kapitalmarkttheorie hat seit ihrer Entstehung eine Vielzahl von Ansätzen und Modellen hervorgebracht, die sich im Zeitablauf verändert und weiterentwickelt haben. Ihnen gemein ist, dass sie alle einen Erklärungsansatz für die Marktpreisbildung von Wertpapieren am Kapitalmarkt liefern sollen und dabei insbesondere die wertbildenden Faktoren betrachten. Die diversen Modelle zur Wertpapierbewertung sowie die damit einhergehende Preisentwicklung lassen sich wie folgt differenzieren: Die erste Gruppe der Erklärungsrichtungen, die sog. klassischen Modelle, gehen von einem absolut rational handelnden Investor aus. Die zweite Gruppe bezieht daneben auch psychologische Faktoren in die Betrachtung ein oder betrachtet ausschließlich diese. Man spricht hierbei von Behavioral Finance Modellen, die in jüngster Zeit verstärkt in den Vordergrund gerückt sind.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der oben genannten Themenstellung auseinander. Dazu wird ein deskriptiver Ansatz gewählt.[4] Nach der Erläuterung der theoretischen Grundlagen wird in die klassische Kapitalmarkttheorie eingeführt. Anhand von entstehenden Anomalien, die von den klassischen Ansätzen nicht ausreichend erklärt werden können, wird knapp auf den neueren Ansatz der Behavioral Finance übergeleitet, um der aktuellen Entwicklungstendenz in der Forschung Rechnung zu tragen. Mit einer zusammenfassenden Wertung sowie einem Fazit schließt der Beitrag.

2 Grundlagen

Um ein gemeinsames Verständnis für die nachfolgenden Ausführungen zu schaffen, werden zunächst die Grundlagen der klassischen Kapitalmarkttheorie erläutert. Dazu werden die für die Themenstellung notwendigen Annahmen und Prämissen des Aktienmarktes sowie die Aufgabe der Aktienkursanalyse knapp dargestellt.

---

[2] In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Wertpapier und Aktie synonym verwendet.

[3] Der Preis ist der monetäre Betrag, der sich aus Verhandlungen ergibt und den man bei einem bspw. Eigentumswechsel eines Vermögensgegenstands entrichten muss. Er kann den subjektiven Wertvorstellungen der Kontraktpartner entsprechen, muss es aber nicht. Der Wert drückt den erwarteten subjektiven Nutzen der Parteien aus, vgl. WURZER, A. J. – REINHARD, D. F. (2006), S. 11. Aus Vereinfachungsgründen werden die beiden Begriffe Wert und Preis im Rahmen der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

[4] Für eine formal-mathematische Betrachtung wird auf die weiterführende Literatur verwiesen. Vgl. hierzu stellvertretend SPREMANN, K. (2008).

2.1 Aufgabe des Kapitalmarkts und der Aktienkursanalyse

Hauptaufgabe des Kapitalmarkts ist die effiziente Allokation der Kapitalströme.[5] Dabei wird zwischen Primär- und Sekundärmarkt unterschieden. Die Allokation der Mittel betrifft insbesondere den Primärmarkt, da hier die Finanztitel[6] am Markt platziert werden. Dabei treten zumeist Unternehmen und öffentliche Einrichtungen als Emittenten dieser Finanztitel auf. Damit die begebenen Titel von den Investoren gekauft werden, muss eine entsprechende Rendite mit dem Investment erzielt werden können.

Bereits emittierte Finanzprodukte werden dabei zwischen den unterschiedlichen Marktteilnehmern gehandelt. Dies geschieht auf dem Sekundärmarkt. Auf diesem Markt wird kein Mehrwert in Form von Gewinnen erzielt, da der Gewinn des einen Marktteilnehmers den Verlust des anderen Marktteilnehmers repräsentiert. Auf dem Sekundärmarkt geht es daher vielmehr um Vermögensumverteilungen. Dies ermöglicht den Marktteilnehmern Vermögensstrukturen zu verändern, Fristigkeiten zu transformieren, Risiken überzuwälzen oder neue Risiken einzugehen. Dadurch können sich allerdings Rückkopplungen auf den Primärmarkt ergeben.[7]

Der Aktienmarkt als Teilmenge des Kapitalmarktes ermöglicht es Unternehmen Eigenkapital durch Beteiligungen von Investoren in Form von Beteiligungstiteln zu erhalten. In einem weiteren Sinne dient der Aktienmarkt somit dem Transfer von Kapital zwischen den einzelnen Markteilnehmern (Anbieter und Nachfrager). Wie bereits angesprochen, benötigen Unternehmen zur Eröffnung, Aufrechterhaltung, Expansion, Fortführung und das Wachstum finanzielle Mittel. Dazu bedienen sie sich unter anderem der Beteiligungsfinanzierung über die Kapitalmärkte. Vor dem Hintergrund der Beziehung Kapitalgeber zu Kapitalnehmer untersucht die Kapitalmarkttheorie den Finanzmarkt, um Aussagen über Preisentwicklungen sowie Preisstrukturen von Finanzprodukten abzuleiten. Darüber hinaus wird die Ableitung von Aussagen über die Entwicklung des Investitionsrisikos angestrebt. Der kapitalmarkttheoretische Ansatz stellt hierzu Erklärungshypothesen über die am Markt vorherrschenden Rahmenbedingungen auf, um durch die Bildung geeigneter Modelle Investitionsentscheidungen abzuwägen und Finanzierungsmaßnahmen zu ermitteln.[8]

Aufgabe der Aktienkursanalyse ist in diesem Zusammenhang die systematische Erhebung und Auswertung aller zur Verfügung stehenden Informationen, die Einfluss auf die Vermögensposition des Investors haben, um so das Aktieninvestment einschätzen zu können. Es werden zwei Perspektiven betrachtet: Zum einen soll geklärt werden, ob der richtige Zeitpunkt für einen Zu- oder Verkauf gewählt wurde. Zum anderen wird eine längerfristige Perspektive eingeführt, die insbesondere die Wertentwicklung einzelner Aktienpositionen betrachtet und analysiert, welchen Beitrag zur Wertveränderung die einzelnen Positionen des Gesamtportfolios leisten. Hierbei spielen die erwarteten Renditen sowie das bestehende Risiko eine zentrale Rolle.[9]

---

[5] Vgl. FAMA, E. F. (1970), S. 383.

[6] Unter Finanztiteln werden hier insbesondere Aktien verstanden. Andere Finanztitel wie bspw. Optionen, Schuldverschreibungen, Zertifikate etc. sind nicht Gegenstand der Betrachtung.

[7] Vgl. STEINER, M. – BRUNS, C. (2007), S. 2. Eine Rückkopplung findet bspw. bei einer Kursreaktion aufgrund neu veröffentlichter Unternehmensdaten statt.

[8] Vgl. ZANTOW, R. (2007), S. 47, 59.

[9] Vgl. PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. (2009), S. 209.

2.2 Prämissen des idealtypischen Aktienmarktes

Die klassischen Modelle greifen regelmäßig auf das theoretische Konstrukt des vollkommenen Kapitalmarkts zurück. Daher ist eine allgemeingültige Definition des vollkommenen Kapitalmarkts für die nachfolgenden Ausführungen zu den jeweiligen Modellen unerlässlich.

Zur Illustration eines vollkommenen Kapitalmarkts wird ein allgemeingültiges Axiomensystem[10] verwendet. Hierbei handelt es sich um nachfolgende Annahmen:

- Es herrscht vollständige Informationstransparenz vor. Alle Informationen stehen den partizipierenden Marktteilnehmern gleichzeitig, unentgeltlich und in gleicher Qualität zur Verfügung.
- Die handelnden Marktteilnehmer verhalten sich absolut rational (homo oeconomicus) und haben die gleiche Vorgehensweise bei der Informationsverarbeitung.
- Sämtliche Erwartungen der Investoren sind homogen.
- Ein Ausgleich individueller Fehler findet unverzüglich statt. Die Kursentwicklungen/Kursbewegungen sind normal verteilt. Es gibt keine Transaktions- und Informationsbeschaffungskosten.[11]

3 Annahmen und ausgewählte Modelle der klassische Kapitalmarkttheorie

Nach der Darstellung der einführenden Grundlagen beschreibt dieser Abschnitt die Grundaussagen der klassischen Kapitalmarkttheorie. Dazu wird vorab die Effizienzmarkthypothese mit den notwendigen Grundannahmen dargestellt. Die Erläuterungen zur Effizienzmarkthypothese bilden die Basis für die Ausführungen zu den jeweiligen Modellerläuterungen. Auftretende Anomalien haben zur Kritik an den klassischen Modellen geführt. Diese Kritik wird aufgegriffen, um die aktuellen Forschungstendenzen darzustellen und die Darstellung abzurunden.

3.1 Grundannahmen

- **Random Walk Hypothese**

Die Random Walk Hypothese (deutsch: Zufallsbewegung) basiert auf einem Wahrscheinlichkeitsproblem und besagt, dass sich Aktienkurse zufällig ergeben und die Kursentwicklung nicht vorhergesagt werden kann. Der Aktienkurs setzt sich nach dieser Annahme aus dem aktuellen Kurs zuzüglich einer Variablen zusammen. Als anschauliches Beispiel werden hier regelmäßig die Bewegungen eines betrunkenen Mannes herangezogen.

Dabei ist nicht vorhersehbar, wo sich dieser Mann hinbewegt, da ihm eine Vielzahl an Möglichkeiten offenstehen, die aufgrund des Alkoholeinflusses nur sehr restriktiv prognostiziert werden können. So soll es sich auch mit den Aktienkursen am Kapitalmarkt verhalten.[12] Unter Berücksichtigung der aktuellen Marktentwicklungen erscheint dies plausibel.[13]

- **Rationalitätsprinzip**

Die Grundlage der Analysemodelle sowie der Effizienzmarkthypothese bildet die Annahme, dass alle handelnden Investoren rational handeln (homo oconomicus). Unter dieser Annahme

---

[10] Unter einem Axiomensystem wird ein logisches System von grundlegenden Aussagen verstanden. Dabei sind die Aussagen nicht bewiesen bzw. wissenschaftlich belegt.

[11] Vgl. ERNST, D. – SCHNEIDER, S. – THIELEN, B. (2010), S. 71; MURSCHALL, O. (2007), S. 15.

[12] Vgl. FAMA, E. F. (1965), S. 3 ff., URL siehe Literaturverzeichnis.

[13] Vgl. hierzu bspw. Handelsblatt-Artikel (o.V.): „Dow landet nach Achterbahnfahrt deutlich im Plus“ in Handelsblatt online vom 14.08.2011, URL siehe Literaturverzeichnis.

werden optimale Handlungsweisen bei wirtschaftlichen Entscheidungsproblemen unter vorhandenen Informationen unterstellt. Der rationale Investor handelt darüber hinaus entsprechend seiner Entscheidungspräferenzen und ist Nutzen- und Gewinnmaximierer. Sämtliche Umweltzustände und Handlungsalternativen sind bekannt. Entsprechend seinem Informationsstand über potentielle Umweltzustände entscheidet der rationale Investor somit unter Sicherheit, Ungewissheit und Risiko.[14]

Die Präferenzordnung des Investors dient der Bewertung der Ergebnisse der unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten. Der rational handelnde Investor wird daher unter den gegebenen Umständen und Prämissen diejenige Investitionsstrategie wählen, die für ihn den größten Nutzen respektive Gewinn bringt.[15]

- **Insiderhandel**

Unter Insiderhandel wird das Treffen von Investitionsentscheidungen auf Grundlage von nicht öffentlich zugänglichen Informationen verstanden. Die Information muss derart hohe Qualität besitzen, dass sie den Aktienkurs beeinflussen kann. Gemäß § 13 WpHG steht der Insiderhandel in Deutschland unter Strafandrohung. Unerheblich ist hierbei, wie ein Insider an die Information gekommen ist.[16]

3.2 Effizienzmarkthypothese

Wie bereits beschrieben, besteht die grundlegende Funktion des Kapitalmarkts in der Allokation des Kapitals.[17] Über diesen Markt werden verbriefte Eigentumsrechte an Unternehmen sowie deren Aktivitäten gehandelt. Ein Markt gilt nach der Grundaussage der Effizienzmarkttheorie[18] dann als effizient, wenn alle bewertungsrelevanten Informationen und Faktoren eines Wertpapiers vollständig im Marktpreis eingepreist sind und dieser entstehende Marktpreis somit alle vorhandenen Informationen vollständig wiederspiegelt (Informationseffiziente Märkte).[19] Der Aktienpreis vermittelt somit zu jeder Zeit und ohne jegliche Verzerrung alle vergangenen und zukunftsgerichteten Informationen.[20]

Markt- bzw. bewertungsrelevant sind Informationen stets dann, wenn sie Einfluss auf Angebot und Nachfrage des Kapitals haben und damit auf den Preis des Wertpapiers direkt einwirken. Alle Marktteilnehmer agieren auf Grundlage gleicher Informationen rational. Es ist daher aufgrund des gleichen Informationsstands niemand dazu in der Lage, dauerhaft überdurchschnittliche Renditen am Kapitalmarkt zu erzielen und somit den „Markt zu schlagen“. Der Preis entspricht dann dem fundamentalen Wert des Wertpapiers und ist gerechtfertigt.[21]

Die Effizienzmarkthypothese wird unter Zuhilfenahme der Menge an eingepreisten Informationen in drei Ausprägungen unterschieden:

- *Schwache Ausprägung:* Es werden lediglich historische Kurse betrachtet. Zukünftige Kursbewegungen werden durch Indikatoren bestimmt, die sich in den vergangenen Kursverläufen wiederspiegeln. Problematisch erscheint, dass nicht von vergangenen Kursen auf zukünftige Kursentwicklungen geschlossen werden kann.

---

[14] Ungewissheit und Risiko werden zumeist unter dem Begriff der Unsicherheit zusammengefasst.
[15] Vgl. MURSCHALL, O. (2007), S. 12.
[16] Vgl. § 13 WpHG.
[17] Vgl. FAMA, E. F. (1970), S. 383.
[18] Der Begriff der Effizienzmarkthypothese wurde geprägt von Eugene F. Fama (1970). Vgl. hierzu ausführlich FAMA, E. (1970), URL siehe Literaturverzeichnis.
[19] Vgl. MURSCHALL, O. (2007), S. 13.
[20] Vgl. FAMA, E. F. (1970), S. 383.
[21] Vgl. MURSCHALL, O. (2007), S. 13 ff.

Der aktuelle Kurs bietet allerdings den besten Anknüpfpunkt für die Prognose.Die künftige Kursentwicklung folgt hier der Random Walk Hypothese, was allerdings mit den am Markt oft beobachtbaren Trendentwicklungen nicht in Einklang gebracht werden kann.

- *Mittlere Ausprägung:* Es werden jederzeit historische Kursverläufe sowie alle weiteren öffentlich zugänglichen und marktrelevanten Informationen bzgl. der Wertpapiere und der emittierenden Unternehmen im Kurs berücksichtigt. Mithin sind sämtliche frei zugängliche Unternehmensdaten sowie alle externen Nachrichten (z.B. Konjunkturdaten) im Kurs abgebildet.
- Starke Ausprägung: Neben den Informationen der mittleren Ausprägung werden zusätzlich auch sog. Insiderinformationen in die Betrachtung einbezogen, wobei aus diesen Informationen kein Mehrwert im Vergleich zur schwachen und mittleren Ausprägung gewonnen werden kann.[22]

Es kommt dabei nicht auf eine Spezifikation nach der Ausprägung der Effizienzform an, da sich Informationsvorsprünge unverzüglich über den Markt ausgleichen. Auf vollkommenen Kapitalmärkten ist die Markteffizienz stets gesichert.[23]

Mit der Effizienzmarkthypothese wurde die maßgebliche Grundlage für die Bildung einer Vielzahl an weiterführenden Kapitalmarktmodellen geschaffen. Folgender Abschnitt beschreibt die Grundzüge einiger ausgewählter Modelle.

3.3 Grundzüge ausgewählter klassischer Kapitalmarktmodelle

Die wichtigsten Ausprägungen der klassischen Kapitalmarktmodelle sind unter Berücksichtigung der Effizienzmarkthypothese namentlich die Fundamentalwertanalyse, die technische Analyse, die Portfoliotheorie, das Capital Asset Pricing Modell sowie die Arbitrage Pricing Theorie.

- **Fundamentalwertmodell**

Die Fundamentalwertanalyse geht davon aus, dass die Aktienkurse durch verschiedene interne und externe Unternehmensdaten determiniert werden. Der Aktienkurs wird somit durch den inneren Wert des aktienbegebenden Unternehmens bestimmt. Aus unterschiedlichen betriebsinternen Ertragsfaktoren, bspw. Jahresüberschuss, Dividendenausschüttungen und prognostizierte Ertragsmöglichkeiten, wird bei der Fundamentalwertanalyse ein innerer Wert gebildet, welcher mit dem Börsenkurs der Aktien verglichen wird. Aufgrund unterschiedlicher Gewichtung der Bestimmungsfaktoren des inneren Wertes erhält man regelmäßig vom Börsenkurs abweichende Werte.

Die Fundamentalwertmodelle gehen jedoch davon aus, dass sich die Aktienkurse auf längere Sicht ihrem inneren Wert annähern und, dass die zwischenzeitlich entstehenden Differenzen zwischen den Werten zu Anlagegewinnen führen. Die Fundamentalwertanalyse hat sich über die Zeit hinweg von einem Substanzwertmodell zu einem Modell entwickelt, das die künftige Ertragskraft mit betrachtet (Present Value Theory). Danach wird der Aktienkurs im Sinne des inneren Wertes durch Diskontierung sämtlicher, auf die Aktien entfallender Dividenden und anderer zahlungswirksamer Vorteile auf den Betrachtungszeitpunkt bestimmt (Barwertkonzept).[24]

---

[22] Vgl. MURSCHALL, O. (2007), S. 13 f.
[23] Zu den vollkommenen Kapitalmärkten vgl. Abschnitt 2.2.
[24] Vgl. PERRIDON, L – STEINER, M. – RATHGEBER, A. (2009), S. 214.

Aufgrund seiner restriktiven Annahmen hat der Ansatz zunehmend Kritik erfahren. Danach sind neben Jahresüberschuss und Dividende weitere unternehmerische Einflussfaktoren wie Cash Flow, Rate of Return, aber auch gesamtwirtschaftliche Determinanten wie bspw. Zins- und Konjunkturentwicklung, Wechselkursrisiken etc. in die Betrachtung einzubeziehen. Auch eine Beeinflussung durch Bilanzierungswahlrechte auf Unternehmensebene, die Nichtberücksichtigung von politischen, psychologischen und weiteren ökonomischen Einflussgrößen sowie die Nichtbeobachtung des Verhaltens der Investoren und Marktteilnehmer werden regelmäßig als Schwachstellen angeführt.[25]

- **Technische Analyse**

Die technische Analyse betrachtet den Aktienkurs bzw. seinen (historischen) Verlauf direkt. Weder die unternehmerischen Kennzahlen noch die strategische Ausrichtung werden in die Betrachtung einbezogen. Der Aktienkurs (Preis des Wertpapiers) entsteht vielmehr direkt durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage auf dem Wertpapiermarkt. Anders als die Fundamentalwertanalyse, die in ihrer grundsätzlichen Ausprägung nur die unternehmensinternen Faktoren betrachtet, werden bei der technischen Analyse die Determinanten aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Die technische Analyse nimmt die unterschiedlichen Kursdeterminanten dabei als gegeben und nicht erklärbar hin. Sie sieht den Wert des Papiers als nicht richtig ermittelbar an. Daher wird bei dieser Analyse auf den (historischen) Kursverlauf abgestellt und versucht, aus diesem entsprechende Ableitungen über die Wertentwicklung zu gewinnen (Trends). Hierzu werden entsprechende Kursdiagramme (Charts) verwendet.

Aus der technischen Analyse haben sich im Wesentlichen zwei Verfahren herausgebildet:

- Verfahren über die Grundtendenzen der Börse oder Teilmengen hieraus.
- Verfahren über Kursverläufe einzelner Aktien.[26]

Fraglich ist, ob sich aus den vergangenen Kursentwicklungen wirklich Rückschlüsse auf die künftige Entwicklung von Aktien- oder Marktbewegungen ziehen lassen. Dies wird insbesondere verdeutlicht, wenn man an nicht zu erwartende Ereignisse wie bspw. den 11. September 2001 denkt, die die Aktienkurse bzw. Marktentwicklungen erheblich beeinträchtigt haben.

- **Portfoliotheorie**

Mit der Portfoliotheorie wird die Entscheidungssituation unter entsprechender Berücksichtigung des vorherrschenden Risikos untersucht.[27] Dabei stehen insbesondere zwei Fragestellung im Mittelpunkt der Betrachtung:

- Kann man das in der Praxis erkennbare Verhalten der Risikostreuung in Form von Aufnahme mehrerer unterschiedlicher Wertpapiere in ein Portfolio erklären?
- Kann diese Diversifikation rational erklärt und gestaltet werden und welche Wertpapiere sollen in ein Portfolio aufgenommen werden?[28]

Fasst man die beiden thementragenden Fragestellungen zusammen, so untersucht die Portfoliotheorie, welches Investitionsvorhaben unter Berücksichtigung des vorhandenen Risikos und der vorhandenen finanziellen Ressourcen durchgeführt werden sollte. Das Modell stellt somit auf die Möglichkeit der Diversifikation ab, da Kapitalanleger eine möglichst hohe Rendite bei möglichst geringem Risiko erzielen wollen. Das Modell setzt dabei den risikoaversen Investor

---

[25] Vgl. ausführlich STEINER, M. – BRUNS, C. (2007), S. 231 ff.
[26] Vgl. PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. (2009), S. 232 ff.
[27] Die Portfolio-Theorie aus dem Jahr 1952 geht auf Harry M. Markowitz zurück und ist auch unter dem Begriff „Portfolio Selection Theory“ bekannt.
[28] Vgl. PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. (2009), S. 252.

voraus, der die Auswahl zwischen risikobehafteten und risikolosen Wertpapieren hat. Unter Normalumständen ist die Investitionsentscheidung für ein Wertpapier von der erwarteten Rendite sowie dem vorhandenen Risiko abhängig. Dabei sind Rendite und Risiko nicht unabhängig voneinander, sondern bedingen einander. Je höher das eingegangene Risiko, desto höher kann die erwartetet Rendite ausfallen (Risikoprämie). Die Grundüberlegung der Portfoliotheorie besteht in der Diversifikationsmöglichkeit des Risikos und der Rendite durch Bildung entsprechender Wertpapierportfolios.[29]

Das Diversifikationsprinzip führt dazu, dass die Risiken der einzelnen Wertpapieranlagen derart miteinander kombiniert werden, dass sich Ausschläge nach oben und nach unten gegenseitig kompensieren und so eine stabile Wachstumsrate erzielt werden kann (Glättung). Aufgrund vorherrschender allgemeiner Marktrisiken (z.B. Konjunktur, Inflation etc.) lässt sich das im Portfolio vorherrschende Risiko allerdings nicht auf „Null" reduzieren. Die Diversifikation beeinflusst somit nur das portfoliospezifische Risiko der Einzelanlagen. Nur das Marktrisiko wird durch erhöhte Renditen belohnt, das portfoliospezifische Risiko hingegen nicht. Die Renditen nehmen mit steigender Volatilität des Wertpapiers zu. Es obliegt der Risikoaffinität des Investors, inwieweit er seine Rendite unter Berücksichtigung größer werdender Volatilitäten und damit einhergehender Risiken erhöhen möchte bzw. kann. Mit stark zunehmender Volatilität wird die erzielbare Rendite tendenziell kleiner, da das Risiko überproportional steigen kann. Investoren werden nach der Portfoliotheorie nur in effiziente Portfolios investieren. Ein Portfolio wird als effizient bezeichnet, wenn kein anderes Portfolio auffindbar ist, dass bei gleichem Ertrag ein niedrigeres Risiko aufweist bzw. bei gleichem Risiko keinen höheren Ertrag erwarten lässt. Rendite und Risiko sind sozusagen optimal kombiniert.[30] Hierbei handelt es sich jedoch um eine idealtypische Annahme.

- **Capital Asset Pricing Modell**

Das Capital Asset Pricing Modell (CAPM) ist als Gleichgewichtsmodell konzipiert und baut auf der Portfoliotheorie auf.[31] Das Modell versucht ebenfalls die Preisbildung auf den Wertpapiermärkten zu erklären, indem es nach Bewertungsmethoden für risikobehaftete Anlagemöglichkeiten auf den Kapitalmärkten sucht. Es erweitert die Portfoliotheorie dergestalt, dass in das Modell Annahmen aufgenommen werden, die untersuchen, welche Teile des Gesamtrisikos eines spezifischen Portfolios/Investitionsobjekts nicht durch Diversifikation beseitigt werden können. Die Aufnahme eines in der Portfolio-Zusammensetzung nicht diversifizierbaren Risikos führt dabei zu einer Ertragserzielung. Wird die Volatilität der Rendite eines Wertpapiers bzw. eines Portfolios, die dem Risiko entspricht, in Relation zur Marktrendite durch einen Beta-Faktor (ß) gemessen, so führt die Akzeptanz eines höheren ß zur Erzielung einer höheren erzielbaren Rendite.[32]

Da sich der ß-Faktor ausschließlich auf das Marktrisiko über das Marktportfolio bezieht, kann dieses Risiko hier nicht weiter reduziert werden.[33]

In seiner Grundaussage beschreibt das CAPM die lineare Abhängigkeit der zu erwartenden Rendite einer Investition von einer Risikoeinflussgröße (Ein-Faktor-Modell). Ziel ist es, unter Risikogesichtspunkten Gleichgewichtspreise für einzelne risikobehaftete Investitionen im Portfoliozusammenhang herzuleiten. Es bestimmt Gleichgewichtspreise, die sich regelmäßig

---

[29] Vgl. PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. (2009), S. 252 f.
[30] Vgl. PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. (2009), S. 252 ff.
[31] Das CAPM wurde in den sechziger Jahren von William F. Sharpe, John Lintner und Jan Mossin unabhängig voneinander begründet.
[32] Vgl. ZANTOW, R. (2007), S. 503.
[33] Der Beta-Faktor (ß) gibt vereinfacht ausgedrückt an, wie stark ein Wertpapier im Vergleich zum Markt schwankt. Bei einem Faktor von 1 schwanken Wertpapier und Markt identisch. Ist der Wert > 1 schwankt das Wertpapier stärker als der Markt. Bei einem Faktor < 1 schwankt der Markt stärker als das Wertpapier.

dann einstellen, wenn risikoaverse Investoren entsprechend der Portfoliotheorie effiziente Portfolios für ihre Investitionsentscheidung wählen. Die Preisbildungsprozesse von einzelnen Wertpapieren haben dabei Auswirkungen auf die Preisbildung anderer Wertpapiere. Daher sind die Gleichgewichtspreise im CAPM simultan zu bestimmen.[34]

Jeder Investor wird im Marktgleichgewicht eine Kombination aus einem repräsentativen Marktportfolio und einer risikolosen Anlage wählen. Das Marktportfolio besteht aus allen auf dem betrachten Kapitalmarkt befindlichen risikobehafteten Wertpapieren entsprechend ihrer jeweiligen Marktkapitalisierung. Die Portfoliorendite ergibt sich aus dem Verhältnis der risikolosen Anlage zum Marktportfolio sowie der Risikoaffinität des Investors. Das Generieren von unterschiedlichen Renditen unter gleichem Risiko ist daher nicht möglich. Das Marktportfolio allein bildet die Einflussgröße auf die Preise, die über eine Approximation des Indexes (ß) erfasst wird.[35]

Das CAPM setzt vollkommene Kapitalmärkte, risikoaverse und in ihren Erwartungen homogene Investoren voraus. Die Wertpapierrenditen sind normalverteilt und es existiert ein risikoloser Zinssatz zu dem stets Geld in beliebigem Volumen aufgenommen werden kann. Unter der Prämisse, dass diese Voraussetzungen erfüllt sind, entsteht ein Marktgleichgewicht, indem alle Investoren ein gleich zusammengesetztes Portfolio an Wertpapieren (risikolose Anlage zzgl. Marktportfolio) in ihrem Bestand halten, sofern entsprechende risikobehaftete Wertpapiere und risikolose Anlagen zur Verfügung stehen. Risikobehaftete und risikolose Wertpapiere werden in einem Portfolio entsprechend dem Verhältnis ihrer Marktwerte gemischt. Das Verhältnis zwischen Risiko und Rendite ist effizient. Bei nicht effizienten Zuständen würden die Portfolios abgestoßen und ein effizientes Portfolio gekauft.

Im Gleichgewichtszustand haben sämtliche dieser Transaktionen stattgefunden und der Markt ist geräumt. In diesem Fall gibt es keine Wertpapiere, die nicht Risiko-Rendite-effizient sind.[36]

- **Arbitrage Pricing Theorie**

Die Arbitrage Pricing Theorie (APT) setzt auf dem CAPM auf und stellte einen neuen Ansatz in der Bewertung risikobehafteter Wertpapiere dar.[37] Das Bewertungsmodell führt dabei die in unterschiedlicher Höhe erwarteten Aktienrenditen auf mehrere mikro- und makroökonomische Risikoparameter zurück. Im Vergleich hierzu führt das CAPM alle erwarteten Risiken in einer fiktiven Risikokennzahl (ß) zusammen. Durch die Vorgehensweise in der APT wird eine mehrstufige Risikoanalyse ermöglicht. Aufgrund der dadurch entstehenden Transparenz wird eine Strukturierung des Aktienportfolios nach Risikogesichtspunkten entsprechend der Risikoaffinität des Investors ermöglicht.[38] Aufgrund seiner Grundlage auf den Arbitragemöglichkeiten, greift das Modell nicht auf die Portfoliotheorie zurück. Renditen werden vielmehr über den Zins der risikolosen Anlage sowie eine Linearkombination der Faktorprämien, die mit wertpapierspezifischen Sensitivitäten gewichtet wird, bestimmt. Es muss sich nicht zwingend ein Marktgleichgewicht einstellen, was zur Arbitragemöglichkeit führt. Das Modell liefert allerdings keinen Erklärungsansatz für die preisbestimmenden Faktoren.[39]

---

[34] Vgl. ROßBACH, P. (2001), S. 5.
[35] Vgl. MURSCHALL, O. (2007), S. 21 f.; PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. (2009), S. 252 ff.
[36] Vgl. MURSCHALL, O. (2007), S. 20 f.
[37] Die Arbitrage Pricing Theorie wurde im Jahr 1977 maßgeblich von Stephen Ross geprägt. Der Begriff Arbitrage Pricing Model (APM) wird häufig synonym verwendet.
[38] Vgl. ERNST, D. – SCHNEIDER, S. – THIELEN, B. (2010), S. 71; MURSCHALL, O. (2007), S. 71.
[39] Vgl. ROßBACH, P. (2001), S. 6.

Das Modell geht von mehreren zentralen Annahmen aus:

- Die Wertpapierrenditen hängen von unterschiedlichen Faktoren ab.
- Es existiert ein vollkommener, sich im Marktgleichgewicht befindender Kapitalmarkt.
- Alle Wertpapiere sind beliebig teilbar und die Renditen hängen von mehreren Faktoren ab.
- Leerverkäufe sind in unbegrenzter Zahl zulässig.
- Investoren haben homogene Erwartungen, sind Nutzenmaximierer und Mengenanpasser (Preisnehmer). Der Preis kann somit nicht durch bestimmte Transaktionen beeinflusst werden.[40]

Nach dem APM hängt die Wertpapierrendite von ihrem Erwartungswert und den, mit den wertpapierspezifischen gewichteten, vorherbestimmten Erklärungsfaktoren sowie einer Störgröße ab. Das ursprüngliche Modell wurde mehrfach modifiziert und die Faktorstrukturen untersucht, weshalb mehrere Modellvarianten existieren.[41]

3.4 Kritik an der klassischen Kapitalmarktforschung

Mit Beginn der 80er Jahre wurden vermehrt Unregelmäßigkeiten aufgedeckt, die durch die klassischen Modellansätze nicht erklärt werden konnten. Es handelt sich dabei um regelmäßige Abweichungen der realen Wertpapierrenditen von den prognostizierten, modellbestimmten Soll- bzw. Benchmarkrenditen. Diese Unregelmäßigkeiten wurden unter dem Begriff „Anomalien“ zusammengefasst. Anomalien sind Resultate und Beobachtungen, die durch ein aktuell vorherrschendes Paradigma nicht erklärt werden können. Dabei beschreibt das Paradigma die aktuell vorherrschende Theorie, die durch die Fachwelt zur Problemlösung auf einem speziellen Gebiet genutzt wird.[42]

Der Sollwert bzw. die normale Wertpapierrendite ist dabei definiert als der wahre fundamentale Wert des jeweils betrachteten Titels. Eine auftretende Anomalie, definiert als systematische Abweichung der tatsächlichen Rendite von der Sollrendite, steht im Widerspruch zur Effizienzmarkthypothese und höhlt diese aus. Durch das Auseinanderfallen der Soll- und der Ist-Rendite können daher anormale Renditen erzielt werden. Anormale Renditen kann es bei uneingeschränkter Gültigkeit der Effizienzmarkthypothese definitionsgemäß nicht geben.[43]

- **Grundaussage**

Investoren verhalten sich in ihrer Entscheidungsfindung oft nicht rational. Meist werden die vorhandenen Informationen zu langsam bzw. nicht ausreichend verarbeitet oder auch falsch interpretiert.

Dies kann zu Anomalien führen. Nachfolgend werden einige wichtige Anomalien kurz skizziert, um das Bedürfnis nach einer Erweiterung der klassischen Kapitalmarktmodelle herzuleiten.

---

[40] Vgl. MURSCHALL, O. (2007), S. 28.; STEINER, M. – BRUNS, C. (2007), S. 30.
[41] Vgl. PERRIDON, L. – STEINER, M. – RATHGEBER, A. (2009), S. 275.
[42] Vgl. KUHN, T. (2007), S. 57 ff.
[43] Vgl. hierzu Kapital 3.2 dieser Arbeit.

- **Momentum und Zyklen**

Investorenentscheidungen werden zumeist durch die jeweilige Situation und die vorherrschenden Zyklen bestimmt. Investoren fällt es bei ihrer Investitionsentscheidung oft schwer, sämtliche vorhandenen Informationen über Renditen, Aktien, Kursentwicklungen und Risiken angemessen aufzubereiten und zu bewerten. Sie reagieren häufig relativ zeitnah auf neue Informationen. Sie passen ihre Prognosen und Erwartungen an die neue Sachlage auf den Kapitalmärkten an. Die Information wird jedoch so kurzfristig nicht allumfassend verarbeitet. Sie fließt vielmehr über einen längeren Zeitraum in die Aktienkursbewertung ein. Dies bedeutet, dass die Anleger kurzfristig nicht optimal auf die veränderte Situation reagieren und es zu einer Unterreaktion kommt. Diese unzureichende Situation führt zu einem Momentum, was zur Folge hat, dass ein durch die neue Sachlage hervorgerufener Kursanstieg über einen längerfristigen Zeitraum anhalten kann. Dies entspricht nicht der idealtypischen Annahme. Darüber hinaus tritt das Problem auf, dass die neuen Informationen nur sehr schleppend verarbeitet werden. Spiegelt der Aktienkurs die neuen Informationen vollständig wieder, stoppt die Wirkung der Kursentwicklung nicht und hält ggf. unvermindert weiter an. In diesem Fall kommt es zu einer Überreaktion. Erst nach Erkennen dieser Überreaktion nähert sich der Preis wieder dem tatsächlichen Preis an. Diese Verhaltensweise führt zu zyklischen Bewegungen, wie sie am Aktienmarkt regelmäßig zu beobachten sind.[44]

- **Size-Anomalie**

Besteht zwischen der Unternehmensgröße und der Durchschnittsrendite des Unternehmens ein negativer Zusammenhang, wird von der Unternehmensgrößenanomalie (Size-Anomalie bzw. Size-Effekt) gesprochen. Da die unternehmensspezifische Größe höchstens ein unsystematisches Risiko in den Wertpapierrenditen darstellt, widerspricht der Size-Effekt den Grundsätzen des effizienten Kapitalmarkts. Die Unternehmensgröße wird determiniert durch ihre Marktkapitalisierung. D.h., die Unternehmensgröße entspricht dem Kurswert der emittierten Aktie multipliziert mit der Anzahl der ausstehenden Aktien. Nach dem Size-Effekt erzielt ein Portfolio mit kleinen Unternehmungen eine höhere Rendite als ein Portfolio mit größeren Unternehmen.

Wird das Portfolio mit den kleinen Unternehmen bei gleichzeitigem Leerverkauf des Großunternehmen-Portfolios gekauft, lassen sich entsprechend systematische anormale Renditen erzielen.[45]

- **Value Effekt**

Ziel bei der Value-Ermittlung ist es, den tatsächlichen Wert einer Anlage zu ermitteln. Regelmäßig erfolgt diese Werteermittlung unter Zuhilfenahme von Kennzahlen, die aus den jeweiligen Jahresabschlüssen der Unternehmen entnommen werden können. Liegt nun der wahre Wert eines Investments unter dem tatsächlichen Wert, so ist eine langfristige Positionierung regelmäßig vorteilhaft. Die Korrelation zwischen Aktienrendite und Buch-/Marktwertverhältnis ist in einem solchen Fall positiv. Der Value-Effekt tritt vermehrt bei kleineren Gesellschaften auf und fällt dabei zumeist deutlich größer aus.[46]

- **Januar Effekt**

Der Januar Effekt ist auf den Kapitalmärkten regelmäßig am Jahresanfang zu beobachten. Insbesondere Wertpapiere kleiner Unternehmen erfahren im Monat Januar einen wesentlichen Preisanstieg. Hier besteht die Möglichkeit durch entsprechende Kapitalinvestments Überren-

---

[44] Vgl. WEBER, M. (1999), S. 11.
[45] Vgl. MURSCHALL, O. (2007), S. 50.
[46] Vgl. ROßBACH, P. (2001), S. 8.

diten zu erzielen. Dies wird mit dem Erklärungsansatz der „Tax-Loss Selling Hypothesis“ begründet. Nach ihrer Annahme werden zum Jahresende alle verlusttragenden Positionen eines Portfolios glatt gestellt bzw. geschlossen. Die realisieren Verluste können mit den Gewinnen des (Folge-)Jahres verrechnet werden. Dies bewirkt Steuerentlastungen beim Investor, was im neuen Jahr zu erneuten Investitionen führt.[47]

Ausgehend von der Kritik an den klassischen Modellen - aufgrund der in diesen Modellen aufgefundenen idealen Referenzwelt greifen die Erklärungsansätze in der Praxis (zumeist) zu kurz - wird nachfolgend die aktuelle Entwicklung in der Forschung dargestellt. Dabei handelt es sich namentlich um die Modellentwicklungen im Rahmen der Behavioral Finance. Nachfolgend wird diese Thematik knapp illustriert.

3.5 Aktuelle Forschungstendenzen - Behavioral Finance

Unter dem Begriff „Behavioral Economics“ (deutsch: Verhaltensökonomik) wird die Beschäftigung mit dem tatsächlich beobachtbaren Verhalten von Wirtschaftssubjekten unter Einbeziehung psychologischer Aspekte verstanden. Werden hierbei explizit kapitalmarkttheoretische Fragestellungen untersucht bzw. schwerpunktmäßig die Wertpapierbewertung betrachtet, spricht man von Behavioral Finance.[48]

Bei der Behavioral Finance werden Erklärungsansätze für die Preis- und Renditebildung an den Aktienmärkten gesucht. Neben einer ökonomischen Perspektive werden hier auch psychologische und soziologische Erkenntnisse des menschlichen Verhaltens in die Erklärung von Entwicklungen von Wertpapierpreisen bzw. Wertpapierrenditen einbezogen. Erwartungswertbildungen, Informationsverarbeitungsprozesse und Entscheidungsverhalten von Investoren in der Realität spielen bei den Behavioral Finance Ansätzen eine zentrale Rolle. Behavioral Finance stellt somit eine verhaltensorientierte Finanzmarktanalyse dar.[49] Zusammengefasst kann unter Behavioral Finance folgendes verstanden werden:

Die Behavioral Finance untersucht Einflüsse psychologischer Faktoren auf das menschliche Verhalten in finanziellen Entscheidungssituationen und die daraus entstehenden Auswirkungen auf den Kapitalmarkt.

Folgende Aspekte möchte die Behavioral Finance insbesondere gewährleisten:

- Integrierte Betrachtung der klassischen Ökonomie in Form der Kapitalmarkttheorie und der Erkenntnisse der Psychologie.
- Erklärungsansätze für die Gründe der in der Realität beobachtbaren Anomalien.
- Analyse des systematischen Fehlverhaltens sowie der Erwartungsfehler von Marktteilnehmern.[50]

Durch die Ansätze der Behavioral Finance werden die Annahmen der Effizienzmarkthypothese in Frage gestellt. Es existieren oft nicht nur rational handelnde Investoren am Markt. Diese können die Marktpreise durch ihr Fehlverhalten nachhaltig aus dem Gleichgewicht bringen und so einen erheblichen Einfluss auf die Kapitalmärkte ausüben. Die Märkte sind in diesem Zustand ineffizient. Das Leitbild des rationalen Handelnden wird in der Praxis zumeist ausgeklammert.

---

[47] Vgl. ROßBACH, P. (2001), S. 8.; MURSCHALL, O. (2007), S. 46 ff.
[48] Vgl. SEWELL, M. (2007), S. 1.
[49] Vgl. ROßBACH, P. (2001), S. 10 ff.
[50] Vgl. EBENDA.

Das Ziel der Behavioral Finance besteht darin, verhaltenswissenschaftliche Erfahrungen aufzunehmen, um daraus essentielle Aussagen für den Kapitalmarkt abzuleiten. Der Vorteil für die Praxis liegt in der realitätsnäheren Betrachtung der Märkte. Während die klassische Theorie oft an einer realitätsverzerrenden Darstellung leidet, liefert die Behavioral Finance durchaus Erklärungsansätze für in der Kapitalmarktrealität auftretende Fragestellungen. Von ihrer Tauglichkeit und Fundiertheit sind die klassischen Modelle auch in Bezug auf die betrachtete Praxis nach wie vor überlegen, wobei die Behavioral Finance Modelle hier weiterführende Erkenntnisse für das professionelle Anlagemanagement und -verhalten leisten können.

4 Wertung und Fazit

Um von einem geeigneten und fundierten Erklärungsansatz für die Wissenschaft zu sprechen, müssen entsprechende Anforderungen erfüllt sein. Hierzu zählen u.a. das Wirtschaftlichkeits-, Konsistenz- und Allgemeingültigkeitspostulat. Betrachtet man die klassischen Modelle unter diesem Fokus, so werden nachfolgende Feststellungen offensichtlich.

Es wurde herausgestellt, dass der klassische Ansatz idealisierte Prämissen zugrunde legt. Die aus den getroffenen Annahmen abgeleiteten Bewertungsmodelle sind dazu in der Lage, Ursache-Wirkungszusammenhänge anhand von Parametern wie bspw. Risiko und Rendite herzustellen und die Preisbildung an den Märkten abzubilden und zu erklären. Dies gelingt allerdings nur auf der Grundlage der angenommenen Prämissen, die in der Realität zumeist nicht anzutreffen sind. So ist ein vollkommener Kapitalmarkt sowie absolut rational handelnde Marktteilnehmer im Sinne des homo oeconomicus in Praxis nicht denkbar. Unerklärliche Kapitalmarktanomalien, volatile Aktienmärkte und Spekulationsblasen stellen die Vollkommenheit der Kapitalmärkte und ihrer Akteure in Frage. Dies wird durch die aktuelle weltweite Entwicklung der Börsen nochmals mit Nachdruck unterstrichen.

Gemäß dem Axiom des homo oeconomicus werden dem Investor risikoaverse Charaktereigenschaften zugesprochen. Individuelle Ausreißer innerhalb dieser Theorie werden von der allgemeinen Marktmasse der Investoren kompensiert, was dazu führt, dass eine Markteffizienz besteht und von einer Aktienrendite ausgegangen werden kann, die normalverteilt ist. Das Modell ist daher in sich geschlossen, baut aufeinander auf und der Handlungsrahmen ist entsprechend begrenzt. Folglich ist es möglich, konsistente und formallogische Kapitalmarktmodelle abzuleiten. Allerdings muss die Allgemeingültigkeit und die Präzision der Theorie kritisch hinterfragt werden. So sind die Theorien auf die Betrachtung des Aktienmarktes eingeengt und eine Erklärung von Markt- und Verhaltensanomalien (z.B. Spekulationsblasenbildung) ist nur sehr begrenzt möglich. Darüber hinaus ist die Falsifizierbarkeit der Modellansätze nur eingeschränkt möglich. Insgesamt liegen Modelle vor, die unter gewissen Einschränkungen die Anforderungen eines fundierten Preisbildungs- bzw. Erklärungsmodells erfüllen. Das kritische Hinterfragen dieser Problemstellungen hat dazu geführt, dass die Untersuchungen der Kapitalmarktentwicklungen um psychologische Aspekte der Marktteilnehmer erweitert wurden.

Die Erkenntnisse der Behavioral Finance bieten erste Erklärungsansätze der Defizite der klassischen Kapitalmarkttheorien und können das Handeln der Marktakteur realitätsnäher beschreiben. Restriktive Annahmen der klassischen Modelle werden Großteils aufgegeben und die Betrachtung des Kapitalmarkts wird realitätsnäher. Dies bedeutet aber gleichzeitig, dass die Modelle der Behavioral Finance an Komplexität zunehmen und das Aufbauen eines in sich geschlossenen Modells wesentlich erschwert wird. Dies birgt die Gefahr, dass abermals vereinfachende Annahmen zu treffen sind, was in letzter Konsequenz einer Zirkelbeziehung gleichkommt. Zusammenfassend erfüllt die Behavioral Finance mit ihren Prämissen die praktische Relevanz während der Kapitalmarkttheorie eine überragende wissenschaftliche Relevanz zugesprochen werden kann.

Die dynamische Entwicklung der Kapitalmärkte und das Aufkommen immer neuer Finanzprodukte werden auch zukünftig dazu beitragen, dass die Komplexität im Verständnis der Finanzmärkte weiter zunimmt. Auch das Verhalten der Marktteilnehmer wird aufgrund der großen Dynamik der Märkte nicht hinreichend zu prognostizieren sein. Dies wird wiederrum neue Modelle erfordern, die die Einflussfaktoren entsprechend verdichten, um ein Verständnis dafür zu schaffen. Die beiden Richtungen sollten daher nicht isoliert voneinander betrachtet, sondern künftig weiter zusammengeführt werden. Ob durch die Kapitalmarktforschung eine weitergehende Aggregation der Theorien erfolgt, bleibt abzuwarten.

Literaturverzeichnis

ERNST, D. – SCHNEIDER, S. – THIELEN, B. (2010) Ernst, D. – Schneider, S. – Thielen, B. (2010): *Unternehmensbewertungen erstellen und verstehen – Ein Praxisleitfaden*. 4., überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2010. ISBN: 978-38006-3768-3.

FAMA, E. F. (1965) Fama, E. F. (1965): *Random Walks in Stock-Market Prices*. In: *Financial Analysts Journal, Band 21, Nr. 5, S. 55-59*. [online Fundstelle], [zitiert am 2011.08.12] zu finden unter: http://www.chicagobooth.edu/faculty/selectedpapers/sp16.pdf.

FAMA, E. F. (1970) Fama, E. F. (1970): *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*. In: *Journal of Finance, Vol. 25*, S. 383 – 418. [online Fundstelle], [zitiert am 2011.08.02] zu finden unter: http://www.e-m-h.org/Fama70.pdf.

GOLDBERG, J. – NITZSCH, R. (2004) Goldberg, J. – Nitzsch, R.: *Behavioral Finance – Gewinnen mit Kompetenz*. 4. Auflage. München: Finanzbuch Verlag, 2004. ISBN: 978-3-89879-100-7.

HANDELSBLATT ARTIKEL (2011) Handelsblatt Artikel (o.V.): Dow landet nach Achterbahnfahrt deutlich im Plus. Düsseldorf, 2011. [online Fundstelle], [zitiert am 2011.08.14] zu finden unter: http://www.handelsblatt.com/finanzen/boerse-maerkte/marktberichte/dow-landet-nach-achterbahnfahrt-deutlich-im-plus/4494104.html.

KUHN, T. (1995) Kuhn, T. (1995): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolution*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1995. ISBN: 978-3-518-27625-9.

MURSCHALL, O. (2007) Murschall, O. (2007): *Behavioral Finance als Ansatz zur Erklärung von Aktienrenditen – Eine empirische Analyse des deutschen Aktienmarktes*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac, 2007. ISBN: 978-3-830-02988-5.

PERRIDON, L. – STEINER, M. –RATHGEBER, A. (2009) Perridon, L. – Steiner, M. – Rathgeber, A. (2009): *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. 15., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2009. ISBN: 978-3-8006-3679-2.

ROßBACH, P. (2001) Roßbach, P. (2001): Behavioral Finance – Eine Alternative zur vorherrschenden Kapitalmarkttheorie?, [online], [zitiert am 2011.08.08] zu finden unter: www.frankfurt-school.de/dms/Arbeitsberichte/Arbeits31.pdf. ISSN: 1436-9753.

SEWELL, M. (2010) Sewell, M. (2010): *Behavioural Finance*, [online], [zitiert am 2011.08.12] zu finden unter: http://www.behaviouralfinance.net/behavioural-finance.pdf.

SPREMANN, K. (2008) Spremann, K. (2008): *Portfoliomanagement*. 4., überarbeitete Auflage. München: Oldenburg Verlag, 2008. ISBN: 978-3-486-58779-1.

STEINER, M. – BRUNS, C. (2007) Steiner, M. – Bruns, C. (2007): *Wertpapiermanagement – Professionelle Wertpapieranalyse und Portfoliostrukturierung*. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007. ISBN: 978-3-7910-2677-0.

WEBER, M. (1999) Weber, M. (1999): *Behavioral Finance – Idee und Überblick*. In: *Aus der Reihe „Forschung für die Praxis", Band 0*. Mannheim, 1999. [online Fundstelle], [zitiert am 2011.08.09] zu finden unter: http://www.behavioral-finance.de/files/behavioral-finance-group_band00.pdf.

WURZER, A. J. - REINHARDT, D. F. (2006) Wurzer, A. J. – Reinhard, D. F. (2006): *Bewertung technischer Schutzrechte – Praxis der Patentbewertung*. Köln, Berlin, München: Carl Heymanns Verlag KG, 2006. ISBN: 3-452-25737-1.

ZANTOW, R. (2007) Zantow, R. (2007): *Finanzwirtschaft des Unternehmens – Die Grundlagen modernen Finanzmanagements*. 2., aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium, 2007. ISBN: 978-3-8273-7278-9.